



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**ANÁLISIS DEL MARKETING RELACIONAL COMO ESTRATEGIA
DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LOS
HOTELES 3 ESTRELLAS EN CUSCO**

PRESENTADA POR
GINO FERNANDO GARCÍA MENDOCILLA

ASESORA
ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO

LIMA – PERÚ

2015



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



U N I V E R S I D A D D E
SAN MARTIN DE PORRES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

SECCIÓN DE POST GRADO

“Análisis del marketing relacional como estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles 3 estrellas en Cusco”

TESIS

**Para optar el Grado Académico de
Maestro en Marketing Turístico y Hotelero**

Presentado por:

Lic. Gino Fernando García Mendocilla

Lima – Perú

2015

Dedicatoria

A Dios, por regalarme a mis
Padres, a mi Esposa Evelyn
y a mi hijito Emiliano.

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
ÍNDICE	iii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	14
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Pregunta de investigación	20
1.2.2 Problema específico	20
1.3 Objetivos de la investigación	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Justificación de la investigación	21
1.5 Delimitación del estudio	24
1.6 Hipótesis	25
1.7 Variables	25
1.8 Mapa de Consistencia	26
1.9 Viabilidad del estudio	28
1.10 Diferencia entre marketing relacional y CRM	28
CAPÍTULO II : BALANCE DE LA LITERATURA	30
2.1 Antecedentes	30
2.2 Enfoques del marketing relacional	38
2.2.1 Enfoque al cliente	42
2.2.2 Relación a largo plazo	43
2.2.3 Mutua ganancia	44

2.2.4 Valores morales	45
2.2.5 Implica a toda la organización	45
2.2.6 Calidad	46
2.2.7 Fidelización	48
2.3 Diferencias entre el marketing tradicional y el marketing relacional.	49
2.3.1 En relación al objetivo de atraer frente al Fidelizar.	50
2.3.2 Cambio en la comunicación interna del hotel.	53
2.3.3 La Persuasión frente a la Información	54
2.3.4 En relación al marketing Intrusivo frente al consentimiento	55
2.3.5 En relación a los datos fríos frente al conocimiento	56
2.3.6 En relación al tiempo de objetivos de corto frente a mediano plazo	57
2.3.7 En relación a la homogenización frente a la diferenciación	58
2.3.8 En relación al Marketing masivo frente a la Personalización	58
2.3.9 En relación a la competencia frente a la colaboración	59
2.3.10 En relación a servicios frente a las experiencias	60
2.4 Instrumentos de la fidelización	60
2.4.1 Variable de la fidelización.	62
2.4.1.1 Servicio de atención al cliente	62
2.4.1.2 Programas de fidelización	63
2.4.1.3 CRM	63
2.4.1.4 Business Intelligence	65
2.4.1.5 Heavy User	66
2.4.1.6 Gestión de bases de datos	65
2.4.2 Concepto de calidad de servicio	67
2.4.2.1 Modelos de la calidad de servicio	69
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	73
3.1 Marketing relacional y hotelería	73
3.2 Perú: Turismo	77
3.3 Cusco: Turismo	80
3.4 Modelamiento SERVQUAL en la hotelería	82

CAPITULO IV: METODOLOGÍA Y RESULTADOS	91
4.1 Tipo de investigación	91
4.2 Diseño de la investigación	91
4.3 Enfoque de la investigación	91
4.4 Población y muestra	92
4.5 Análisis de datos y resultados	94
4.5.1 Escala nivel de Likert	100
4.5.2 Tipo de clientes en hoteles 3 estrellas en Cusco	101
CAPITULO V: FORMULACIÓN DE PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MARKETING RELACIONAL.	104
5.1 Sistema de Información (Base de datos)	104
5.2 Beneficios de una base de datos	106
5.3 Comunicación con los huéspedes	107
5.4 Recuperación de clientes insatisfechos	110
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS:	121

RESUMEN

El marketing relacional es una estrategia de marketing, que se compone de ocho etapas: Identificar a los clientes, informar y atraer, vender y servir que son comunes en el marketing transaccional, a ello, se suma el satisfacer, fidelizar (hacer que el cliente repita el consumo), desarrollar (conseguir la venta cruzada) o crear una comunidad de usuario que en muchos hoteles de la categoría de tres estrellas no logran mantener, ya que se ve puramente contractual, por lo que se debe evaluar antes el potencial relacional del hotel con sus clientes tanto online como offline.

Dentro de esta tesis se ha planteado que la base de datos de los clientes es la base fundamental para cualquier estrategia de fidelización, lealtad y/o CRM. En esta base de datos, se deberá diferenciar a los clientes por su valor, en muchos casos se emplea los ingresos anuales por ello hay una necesidad para ofrecerles un tratamiento adecuado en su relación con el hotel.

A su vez se deberá desarrollar un mecanismo de aprendizaje continuo de sus necesidades.

En la situación competitiva actual resulta imprescindible que las empresas hoteleras se orienten al mercado para obtener niveles de rentabilidad mediante la adecuación de productos a clientes, la venta cruzada y la reducción de bajas de clientes.

En los mercados turísticos el marketing transaccional baso en acciones masivas, deja paso al marketing relacional enfocado en acciones más personalizadas.

Resulta extremadamente importante el desarrollo tecnológico que ha acercado a los decisores finales, normalmente dotados de un knowhow profundo de las características del hotel, a través de los datos o registros del sistema de información.

Palabras claves: marketing relacional, fidelización, base de datos, venta cruzada, rentabilidad.

ABSTRACT

Relationship marketing is a marketing strategy, which consists of eight stages: Identify customers, inform and attract, sell and service that are common in transactional marketing, this, the suit adds, loyalty (to make the customer repeat consumption), developing (get cross-selling) or create a user community in many hotels of category three stars fail to maintain because it is purely contractual, so that should be evaluated before the relational potential hotel with its customers both online and offline.

Within this thesis has suggested that the database of customers is central to any strategy loyalty, loyalty and / or CRM base. In this database, you must differentiate customers by value, often annual revenues why there is a need to offer appropriate treatment in their relationship with the hotel is used. In turn should develop a mechanism for ongoing learning needs.

In the current competitive situation it is essential that hotel companies are facing market for profit levels by adapting products to customers, cross-selling and reducing churn. In transactional marketing tourism markets rely on mass actions, gives way to more focused relationship marketing custom actions.

It is extremely important technological development that has come to final decision makers, usually equipped with a deep knowhow hotel features through data or records information system.

Keywords: relationship marketing, loyalty programs, database, cross-selling, profitability.

INTRODUCCIÓN

El último informe global sobre la eficacia del marketing, realizado por The Fournaise Marketing Group, muestra que el 55% de la inversión en marketing en todo el mundo durante los últimos años no sirvió de mucho.

Para realizar el estudio Global Marketing Effectiveness Report, a cargo de The Fournaise Group, se entrevistó a 3.000 profesionales del marketing de empresas de primer orden de todo el mundo. The Fournaise Group es una compañía dedicada a desarrollar sistemas de medida de la eficacia del marketing.

El informe atribuye la causa de la baja eficacia a la falta de sistemas de medición de las campañas que permitan saber dónde se está malgastando el dinero y qué campañas y acciones de marketing hay que replantearse. El estudio revela que el 45% de los equipos de marketing de todo el mundo no está midiendo la eficacia de sus campañas.

Por ello, es importante implementar estrategias múltiples en las empresas, que estén basadas en un marketing eficaz, que genere una comunicación permanente y verdadera de su marca, para que en el caso de los hoteles, tengan un diálogo que haga perdurables las relaciones en el tiempo con sus huéspedes.

El marketing actual, indica que para cualquier marca siempre existe un gran número de consumidores que no son realmente valorados por ella, por eso, el éxito empresarial no radica sólo en buscar nuevos consumidores, sino en mantener, conservar y desarrollar a los actuales clientes.

El Marketing Relacional junto con la estrategia CRM buscan crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes sin importar el rubro o tamaño, para lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Finalmente el esquema de la presente investigación se inicia planteando el problema de investigación, en el segundo capítulo se analiza el balance de la literatura, en el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cuarto capítulo se encuentra la metodología utilizada para poder aplicar el marketing relacional en los hoteles de tres estrellas, en el quinto capítulo una formulación de propuesta de aplicación de estrategias para el marketing relacional y en el sexto capítulo las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

El marketing relacional es una estrategia de negocio, que se compone de ocho etapas: Identificar a los clientes, informar y atraer, vender y servir que son comunes en el marketing transaccional, a ello, se suma el satisfacer, fidelizar (hacer que el cliente repita el consumo), desarrollar (conseguir la venta cruzada) o crear una comunidad de usuario que en muchos hoteles de la categoría de tres estrellas no logran mantener, ya que se ve puramente contractual, por lo que se debe evaluar antes el potencial relacional del hotel con sus clientes tanto online como offline.

Dentro de esta tesis se ha planteado que la base de datos de los clientes es la base fundamental para cualquier estrategia de fidelización, lealtad y/o CRM. En esta base de datos, se deberá diferenciar a los clientes por su valor, en muchos casos se emplea los (ingresos anuales) y necesidad para ofrecerles un tratamiento adecuado en su relación con el hotel.

A su vez se deberá desarrollar un mecanismo de aprendizaje continuo de sus necesidades.

Por ello es preciso capturar la información básica de contacto: nombres completos, dni, teléfono, dirección o correo electrónico, para pasar a otras fases en la estrategia de relacionamiento.

Las primeras personas de contacto con la solicitud de reserva y/o información, son las personas claves para registrar la primera información (datos). Si es una operadora turística, podemos tener información, luego que se genere la reserva y su voucher respectivo, del mismo modo para el segmento corporativo y/o pasajero individual.

Un proyecto de marketing relacional es una estrategia de negocio integral mientras que el Customer Relationship Management (CRM) es una herramienta para cumplir esta misión. Su idea central: no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente. Como nos dice Don Peppers y Martha Rogers, es preciso enfocarse en mantener la fidelidad de los consumidores rentables y procurar aumentar la rentabilidad de los demás.

Los clientes diferentes presentan diferentes niveles de rentabilidad. Por tanto, el beneficio resultante de mantener la lealtad dependerá del tipo de cliente. Cabe señalar que los clientes que dan poca rentabilidad también pueden ser fieles. Asimismo, los que generan perjuicio pueden ser también leales.

Para que la lealtad produzca resultados positivos debe convertir a los clientes de baja rentabilidad en rentables.

En la situación competitiva actual resulta imprescindible que las empresas hoteleras se orienten al mercado para obtener niveles de rentabilidad mediante la adecuación de productos a clientes, la venta cruzada y la reducción de bajas de clientes.

Es imprescindible que los establecimientos de hospedaje de categoría tres estrellas diseñen nuevas propuestas, es decir desde un marketing transaccional basado en acciones masivas, a un marketing relacional enfocado en acciones más personalizadas.

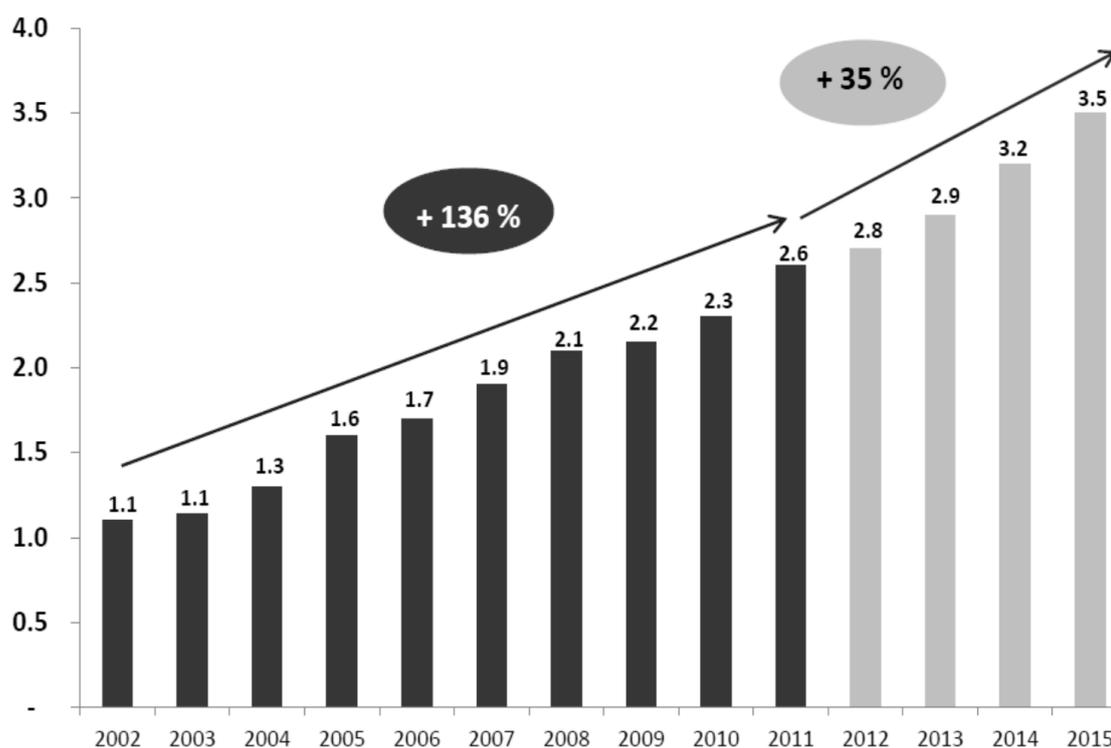
Por ello, resulta extremadamente importante el desarrollo tecnológico que ha acercado a los decisores finales, normalmente dotados de un know how profundo de las características del hotel, a través de los datos o registros del sistema de información.

CAPÍTULO. I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el Perú al igual que en otros países de la región, la industria del turismo ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. La llegada de turistas internacionales se ha incrementado en un 127% entre el año 2002 y 2011 y con una proyección de crecimiento de 35% para el año 2015 (Gráfico N°1), representando el segundo mayor crecimiento de este sector en América Latina, aportando al país el 3,4 % del PIB total en el año 2012 y constituyéndose en el tercer factor que más contribuye a las exportaciones.

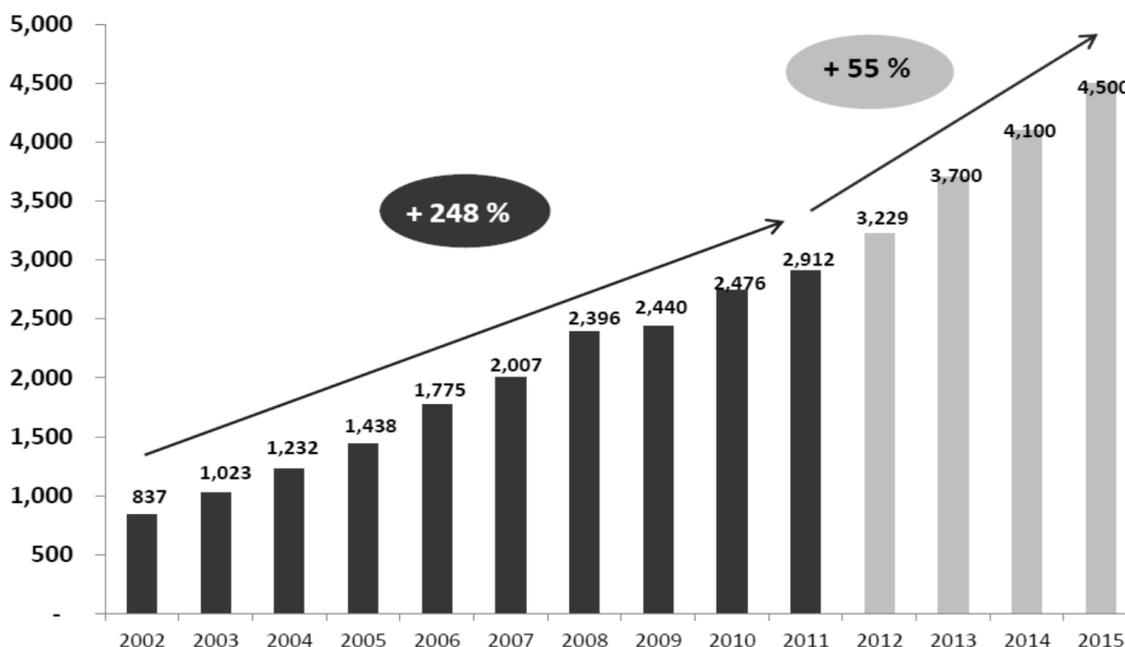
Grafico N° 1.- Arribo de Turistas Internacionales (millones)



Source: DIGEMIN (Directorate General of Emigration and Immigration)

Para el año 2011, se registró un ingreso de divisas provenientes del Sector Turismo por un monto de 2,912 millones de dólares, que ratificaba un crecimiento del 248% de crecimiento desde el año 2002, y con una proyección al 2015 de 4,500 millones de dólares (Gráfico N°2).

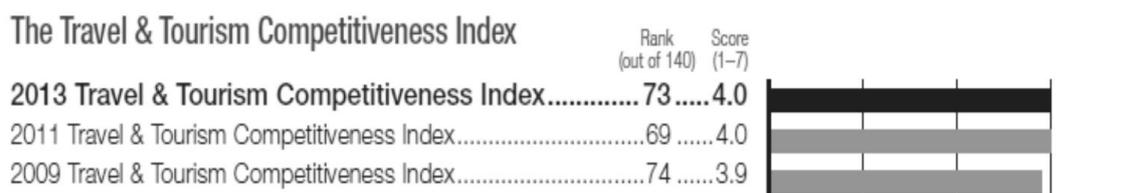
Grafico N° 2.- Ingreso de divisas (millones de U\$)



Source: BCRP (Central Bank of Peru)

Sin embargo, al mismo tiempo el Perú viene cediendo lugares respecto al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF), ubicándose en el puesto 73 de 140 países a escala mundial, y en la posición 13 de los 27 que conforman la región sudamericana (Gráfico N° 3).

Grafico N° 3.- Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF)

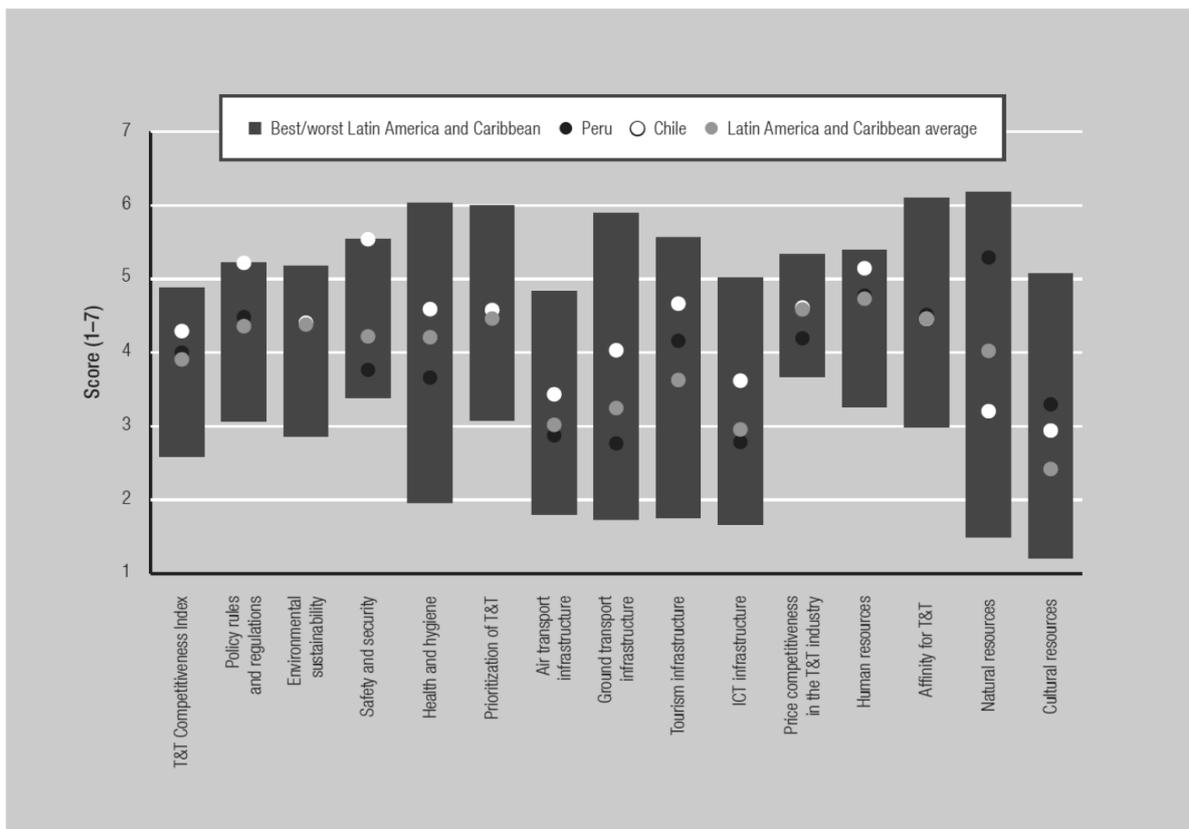


Country/Economy	2013		2011
	Rank/140	Score	Rank/139
Switzerland	1	5.66	1
Germany	2	5.39	2
Austria	3	5.39	4
Spain	4	5.38	8
United Kingdom	5	5.38	7
United States	6	5.32	6
France	7	5.31	3
Canada	8	5.28	9
Sweden	9	5.24	5
Singapore	10	5.23	10
Australia	11	5.17	13
New Zealand	12	5.17	19
Netherlands	13	5.14	14
Japan	14	5.13	22
Hong Kong SAR	15	5.11	12
Iceland	16	5.10	11
Finland	17	5.10	17
Belgium	18	5.04	23
Ireland	19	5.01	21
Portugal	20	5.01	18
Denmark	21	4.98	16
Norway	22	4.95	20
Luxembourg	23	4.93	15
Malta	24	4.92	26
Korea, Rep.	25	4.91	32
Italy	26	4.90	27
Barbados	27	4.88	28
United Arab Emirates	28	4.86	30
Cyprus	29	4.84	24
Estonia	30	4.82	25
Czech Republic	31	4.78	31
Greece	32	4.75	29
Taiwan, China	33	4.71	37
Malaysia	34	4.70	35
Croatia	35	4.59	34
Slovenia	36	4.58	33
Panama	37	4.54	56
Seychelles	38	4.51	n/a
Hungary	39	4.51	38
Montenegro	40	4.50	36
Qatar	41	4.49	42
Poland	42	4.47	49
Thailand	43	4.47	41
Mexico	44	4.46	43
China	45	4.45	39
Turkey	46	4.44	50
Costa Rica	47	4.44	44
Latvia	48	4.43	51
Lithuania	49	4.39	55
Bulgaria	50	4.38	48
Brazil	51	4.37	52
Puerto Rico	52	4.36	45
Israel	53	4.34	46
Slovak Republic	54	4.32	54
Bahrain	55	4.30	40
Chile	56	4.29	57
Oman	57	4.29	61
Mauritius	58	4.28	53
Uruguay	59	4.23	58
Jordan	60	4.18	64
Argentina	61	4.17	60
Saudi Arabia	62	4.17	62
Russian Federation	63	4.16	59
South Africa	64	4.13	66
India	65	4.11	68
Georgia	66	4.10	73
Jamaica	67	4.08	65
Romania	68	4.04	63
Lebanon	69	4.04	70
Indonesia	70	4.03	74

Country/Economy	2013		2011
	Rank/140	Score	Rank/139
Morocco	71	4.03	78
Brunei Darussalam	72	4.01	67
Peru	73	4.00	69
Sri Lanka	74	3.99	81
Macedonia, FYR	75	3.98	76
Ukraine	76	3.98	85
Albania	77	3.97	71
Azerbaijan	78	3.97	83
Armenia	79	3.96	90
Vietnam	80	3.95	80
Ecuador	81	3.93	87
Philippines	82	3.93	94
Trinidad and Tobago	83	3.93	79
Colombia	84	3.90	77
Egypt	85	3.88	75
Dominican Republic	86	3.88	72
Cape Verde	87	3.87	89
Kazakhstan	88	3.82	93
Serbia	89	3.78	82
Bosnia and Herzegovina	90	3.78	97
Namibia	91	3.77	84
Gambia, The	92	3.73	92
Honduras	93	3.72	88
Botswana	94	3.71	91
Nicaragua	95	3.67	100
Kenya	96	3.66	103
Guatemala	97	3.65	86
Iran, Islamic Rep.	98	3.64	114
Mongolia	99	3.63	101
Suriname	100	3.63	n/a
Kuwait	101	3.61	95
Moldova	102	3.60	99
Guyana	103	3.60	98
El Salvador	104	3.59	96
Rwanda	105	3.56	102
Cambodia	106	3.56	109
Senegal	107	3.49	104
Zambia	108	3.46	111
Tanzania	109	3.46	110
Bolivia	110	3.46	117
Kyrgyz Republic	111	3.45	107
Nepal	112	3.42	112
Venezuela	113	3.41	106
Tajikistan	114	3.41	118
Paraguay	115	3.39	123
Uganda	116	3.39	115
Ghana	117	3.38	108
Zimbabwe	118	3.33	119
Swaziland	119	3.31	116
Ethiopia	120	3.29	122
Cameroon	121	3.27	126
Pakistan	122	3.25	125
Bangladesh	123	3.24	129
Malawi	124	3.22	121
Mozambique	125	3.17	128
Côte d'Ivoire	126	3.15	131
Nigeria	127	3.14	130
Burkina Faso	128	3.12	132
Mali	129	3.11	133
Benin	130	3.09	120
Madagascar	131	3.09	127
Algeria	132	3.07	113
Yemen	133	2.96	n/a
Mauritania	134	2.91	136
Lesotho	135	2.89	135
Guinea	136	2.88	n/a
Sierra Leone	137	2.87	n/a
Burundi	138	2.82	137
Chad	139	2.61	139
Haiti	140	2.59	n/a

Tomando como referencia a Chile, a Latinoamérica y El Caribe, el desempeño de Perú a través de los nueve pilares propuestos por el Foro Económico para la obtención del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, nos muestra una ventaja respecto a los demás solo en los ítems de recursos naturales y culturales, siendo en los demás de mediana performance o deficitario, resaltando los resultados negativos obtenidos respecto a los ítems de seguridad, higiene e infraestructura del transporte tanto aéreo como terrestre (Grafico N° 4).

Grafico N°4.- Perú: desempeño de Perú en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo a nivel regional



Source: World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.

Según Acerenza (2009:15) “este contexto competitivo que caracteriza a los mercados emisores de turismo le exige a los destinos turísticos, como el Perú,

realizar un esfuerzo continuo no sólo para ofrecer productos y servicios cada vez de mayor calidad, sino también para incrementar la capacidad competitiva de sus empresas ...la mejora cualitativa de los servicios y del poder competitivo de las empresas turísticas locales se ha convertido en un requisito impostergable, por tratarse de dos de los factores básicos en los cuales se sustenta la acción competitiva en los mercados”

Siendo en el caso peruano, y en especial, para los hoteles de 3 estrellas, los recursos escasos y casi siempre limitados, estos están obligados a optimizar, racionalizar y priorizar las acciones dirigidas a sus huéspedes y en optimizar los diversos canales de comercialización y distribución.

Es por ello, que el concepto de Customer Relationship Management (CRM), entendido como un software que se aplica a la gestión de las relaciones con los clientes, se presenta como un sistema informático de negocios adecuada para incluir información de los clientes para poder desarrollar las relaciones con los clientes, permitiendo a los hoteles de tres estrellas en la ciudad del Cusco retener clientes de forma óptima, como consecuencia de ello, se aumentará los ingresos económicos y la rentabilidad, generando lealtad en el cliente y mejorando la percepción de la marca del establecimiento de hospedaje.

A partir de esta propuesta, se realizará un diagnóstico organizacional en sus sistemas de gestión y, siguiendo un modelo de referencia, dar inicio al proceso de mejora continua que propone la estrategia de marketing relacional.

1.2 Formulación del problema

El poder cada vez de los clientes, clasificados en su tipología como *presumers*, la rapidez con la que se producen los cambios en la gestión y la globalización vienen dando la pauta en la dirección de toda organización. Los constantes cambios en el entorno, las diversas fuerzas externas claves, analizadas mayormente en la matriz EFE, la búsqueda constante de los cambios en las reglas de juego hacen que la gerencia, replantee el concepto fundamental de la estrategia.

En la actualidad estamos en un mercado hiper-competitivo donde se requiere que los resultados de una inversión impacten en el corto, mediano y largo plazo. Siendo los recursos económicos escasos en muchas de estas empresas, se debe de optimizar y priorizar las acciones dirigidas a la búsqueda y retención de los clientes.

En este contexto muchos hoteles sobre todo los de tres estrellas a nivel nacional, señalan que su gestión es estratégica y que están orientadas al mercado, centradas y orientadas en el cliente, pero la realidad del sector hotelero peruano en el segmento de tres estrellas, según los indicadores, por ejemplo el porcentaje de ocupación, como promedio de 40 a 50% indica lo contrario.

En ese segmento, se cuenta con pocos clientes fieles y leales, sumado a que muchas empresas hoteleras de tres estrellas no cuentan con estrategias que permitan relacionarse más con el huésped y/o con la agencia de turismo que los opera, en muchos casos el personal de marketing de los hoteles no

conocen su preferencias, gustos, fechas especiales e importante para el huésped, que permita que los hoteles tengan una estrategia que se centren en las relaciones internas, y se pueda mantener así como ampliar relaciones a largo plazo, que generen privilegios, información, beneficios, descuentos entre otros aspectos. Además muchos de los hoteles no cuentan con presupuesto para un software que permita generar informes personalizados según los distintos niveles y áreas del hotel, quedando de esta manera más especificadas y visibles las relaciones causa – efecto entre la consecución de los indicadores previstos y los reales.

1.2.1 Pregunta de Investigación:

¿De qué manera influye el marketing relacional y la mejora de la calidad percibida en los hoteles de tres estrellas en el Cusco?

1.2.2 Problema Específicos:

1. ¿De qué forma se puede apoyar a la mejora de la calidad en los hoteles tres estrellas del Cusco a través de la utilización del marketing relacional?
2. ¿Cuál es la efectividad del marketing relacional en los hoteles de tres estrellas en el Cusco?
3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción global, por dimensiones de la calidad y su priorización?
4. ¿Cómo debe ser una propuesta para implementar una estrategia de marketing relacional?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Analizar el marketing relacional como una estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles tres estrellas en la ciudad del Cusco – Región Cusco.

1.3.2 Objetivo Específico:

Determinar la mejora de la calidad en los hoteles tres estrellas del Cusco a través de la utilización del marketing relacional.

Determinar la efectividad del marketing relacional en los hoteles de tres estrellas en el Cusco.

Identificar el nivel de satisfacción global, por dimensiones de la calidad y su priorización.

Diseñar una propuesta para implementar una estrategia de marketing relacional.

1.4 Justificación de la investigación

Las organizaciones de hoy están buscando continuamente como obtener una ventaja competitiva. A medida que los márgenes disminuyen la competencia está aumentando. Mientras las expectativas del cliente por calidad, servicio se intensifican, los negocios están recortando su personal y al mismo tiempo, buscando las formas de dotar a los colaboradores con información para tomar

mejores decisiones e innovar. La estrategia de marketing relacional y el CRM que es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas y facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento, son cada vez más requeridas.

No hay duda que relativamente el CRM es un término nuevo, pero una herramienta antigua. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo.

Una correcta implementación de la estrategia relacional debe contar con un proceso elaborado en el cual se integra toda la corporación hotelera, implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Sólo cuando se hayan realizado estos cambios y la firma esté enfocada en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

Es por ello, que consideramos indispensable la aplicación del marketing relacional ya que permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos clientes y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el hotel.

Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos servicios o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo, se debe identificar cuáles son las formas de marketing que

realmente llegan a nuestros clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos clientes.

Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de email marketing, de contacto directo en puntos de venta, vía redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, vía código QR, aplicaciones en Apps entre otros medios.

Por ejemplo el grupo hotelero SH en Valencia, España, organizó un concurso el pasado verano en el que los huéspedes podían compartir en Facebook fotografías de su estancia en alguno de los alojamientos.

A la hora de enviar las instantáneas, WhatsApp fue uno de los canales permitidos para optar al premio: dos noches para dos adultos y dos niños en régimen de media pensión en cualquiera de sus hoteles.

De hecho, Singular Hotels recibió el 41% de las imágenes para el certamen a través de la aplicación de mensajería instantánea.

Ante la buena acogida de la iniciativa, la cadena valenciana ha seguido y sigue apostando por el WhatsApp como *vía estratégica en la relación con sus clientes*.

No hay que olvidar que estamos viviendo en unos años de constante cambio que se caracterizan por su complejidad y rapidez, y estamos utilizando a veces armas muy caras para defendernos de una competencia siempre más agresiva sin pensar en utilizar herramientas de gestión mucho más económicas y posible más contundentes como la primera, para permitirnos lograr nuestros objetivos empresariales.

Parece ser que el futuro pasa por estar mucho más preparados antes los acontecimientos que pueden ir afectando a cada empresa hotelera.

Habrá que ir midiendo si los hoteles cumplen con sus objetivos o bien, si no los cumple, analizar qué ha sucedido y para ello debemos tener una metodología adecuada para ello y estrategias de negocios.

Si queremos emprender la estrategia de la fidelización debemos conseguir antes, la máxima satisfacción de nuestros clientes.

La satisfacción es previa a la fidelización y su búsqueda nos obliga a revisar todo nuestro ciclo de vida de los clientes para crear estándares de servicio y buscar la excelencia a lo largo de todo el proceso comercial en el hotel.

1.5 Delimitación del estudio

La delimitación del estudio comprenderá tres aspectos:

Delimitación geográfica : Cusco

Delimitación temporal : Año 2013 - 2014

Delimitación temática : Orientada a estudiar a las empresas hoteleras de categoría tres estrellas en la ciudad del Cusco si aplican el marketing relacional como estrategia.

1.6 Hipótesis:

La estrategia de marketing relacional apoya a la mejora de la calidad percibida en los hoteles de 3 estrellas en el Cusco.

Al aplicar marketing relacional, se mejorará la efectividad de los hoteles tres estrellas.

El nivel de satisfacción aumenta por la mejora de la calidad brindada gracias a la información obtenida a partir del marketing relacional.

1.7 Variables:

➤ **Marketing relacional :**

Indicador:

% de hoteles tres estrellas que aplican marketing relacional.

➤ **Calidad Percibida :**

Indicador:

% de percepción de los huéspedes por la marca.

% de Ocupabilidad de hoteles de tres estrellas.

1.8 Matriz de Consistencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera el marketing relacional influye en mejorar la calidad percibida en los hoteles de tres estrellas en el Cusco?</p> <p>Problemas secundarias</p> <p>¿De qué forma se puede apoyar a la mejora de la calidad en los hoteles tres estrellas del Cusco a través de la utilización del marketing relacional?</p> <p>¿Cuál es la efectividad del marketing relacional en los hoteles de tres estrellas en el Cusco?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción global, por dimensiones de la calidad y su priorización?</p> <p>¿Cómo debe ser una propuesta para implementar una estrategia de marketing relacional?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar el marketing relacional como una estrategia de mejora continua de la calidad percibida en los hoteles tres estrellas en la ciudad del Cusco – Región Cusco.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la mejora de la calidad en los hoteles tres estrellas del Cusco a través de la utilización del marketing relacional.</p> <p>Determinar la efectividad del marketing relacional en los hoteles de tres estrellas en el Cusco.</p> <p>Identificar el nivel de satisfacción global, por dimensiones de la calidad y su priorización.</p> <p>Diseñar una propuesta para implementar una estrategia de marketing relacional.</p>	<p>La estrategia de marketing relacional apoya a la mejora de la calidad percibida en los hoteles de 3 estrellas en el Cusco.</p> <p>Al aplicar marketing relacional, se mejorará la efectividad de los hoteles tres estrellas.</p> <p>El nivel de satisfacción aumenta por la mejora de la calidad brindada gracias a la información obtenida a partir del marketing relacional.</p> <p>El valor teórico que nos da este tema de investigación, es que la información aquí referida nos va a ayudar a implementar una estrategia de marketing relacional.</p>	<p>El diseño empleado en la presente tesis es el descriptivo, ya que se busca reconocer el comportamiento entre las variables de estudio: marketing relacional y mejora de la calidad en los hoteles de tres estrellas en la ciudad del Cusco, con la finalidad de analizar la efectividad de la estrategia como mejora continua de la calidad percibida por los huéspedes en dichos establecimientos de hospedaje.</p> <p>Método de la Investigación</p> <p>El método de Investigación es <u>Cualitativa</u></p> <p>Técnica de Recolección:</p> <p>Se aplicará la herramienta SERVQUAL así como la técnica de la ENTREVISTA mediante cuestionario.</p> <p>La herramienta SERVQUAL y las entrevistas programadas que se llevaron a cabo para este trabajo de</p>

			<p>investigación se realizaron en los meses de Abril, Mayo y Junio del 2014.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Huéspedes de hoteles 3 estrellas. 2. Gerente General y Gerente Comercial de hoteles 3 estrellas. 3. Gerente General de SHP. 4. Director de Brand de Agencia de Publicidad. <p>Entendemos que a partir de la información recolectada y las conclusiones de esta tesis se pueden generar propuestas acerca de posibles soluciones y mejoras en la gestión de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas en la ciudad del Cusco.</p>
--	--	--	---

1.9 Viabilidad del estudio.

Es importante mencionar que para dicho estudio se contó con el apoyo de gerentes hoteleros así como funcionarios de la Cámara Regional de Turismo del Cusco y consultores independientes, fue fundamental su aporte para la indagación teórica sobre la gestión hotelera y propiamente la aplicación del marketing relacional en la región del Cusco.

El modelo diseñado no debe ser considerado como único y definitivo pues los cambios en las organizaciones y en el entorno exigen flexibilidad y adaptación del mismo. Se pretende que este sistema sirva de punto de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación de la gestión hotelera, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno en general, mediante el uso racional de los recursos con miras a asegurar el posicionamiento en el mercado y ampliar las posibilidades de desarrollo turístico.

1.10 Diferencia entre marketing relacional y el CRM.

Marketing Relacional	CRM (Customer Relationship Management)
<ul style="list-style-type: none">- Estrategia de mejora continua.- Filosofía corporativa que busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y	<ul style="list-style-type: none">- Herramienta que recoge datos de tareas operativas que apoyan a la estrategia de marketing relacional.- Sistema informático basado en la web o en un software que ayuda

<p>potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso elaborado que integra todas las áreas hoteleras (solo cuando se haya realizado estos cambios) podemos pasar a utilizar una solución tecnológica. 	<p>a las empresas a organizar y proporcionar asistencia de marketing, ventas y servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los datos recogidos incluyen información sobre la historia de las compras de los clientes, demografía, detalles del servicio y postventa.
--	---

CAPÍTULO II

BALANCE DE LA LITERATURA

Según la definición oficial de la American Marketing Association se entiende al marketing como el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios que tiene como finalidad generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones.

2.1 Antecedentes del marketing relacional

Cristopher, M (1994) España, en su investigación titulada Marketing relacional señala que durante décadas las empresas han reconocido la importancia de desarrollar una orientación al mercado, para ello se utilizó una metodología sistemática, controlada que aporta ejemplos de la realidad empresarial de ese tiempo y que realiza un análisis como consecuencia de conversaciones con miles de directivos de altos y medios han llegado, con toda claridad, a la conclusión de que sólo una parte relativamente pequeña de estas empresas (30 por 100) practican lo que predicen.

Además que muchos sistemas para garantizar y mejorar la calidad se habían centrado en las dimensiones internas de la calidad en vez de ocuparse en la medición de la calidad externa percibida por los clientes. Hay un mayor reto para redefinir el concepto de marketing.

Por ello concluyen que hay un nuevo enfoque que afirme el objetivo de generar relaciones duraderas reales entre la empresa y su cliente.

Mientras que para Barroso. C (1999) España, en su investigación titulada Marketing relacional nos manifiesta que las propuestas de conceptualización del marketing relacional sugiere un nuevo enfoque en el marketing, que cambia su foco en la gestión de los intercambios aislados y singulares a la creación y explotación de relaciones a largo plazo.

Ella utiliza una metodología de carácter empírico ya que aporta problemas observables en las empresas, para ello, una de las características más destacadas del enfoque relacional, se centra en la creación y entrega de valor al cliente.

En ese sentido la oferta de las empresas, debe ir orientada hacia la satisfacción de los deseos y exigencias que plantean los clientes y para ello no basta con ofrecer bienes y/o servicios por ello una conclusión es que la gerencia debe tener una orientación a sobrepasar las expectativas de los clientes.

A su vez Renart L. (2005) España, dentro de su estudio titulado Las Claves del marketing relacional bien hecho, abordó el problema de su investigación a raíz de los pobres resultados alcanzados por los programas señalando que poner en marcha una solución CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente en la que se defina la proposición del valor, objetivos de ventas y satisfacción de clientes, no es efectiva, usaron la metodología sistemática activa que permitió profundizar los conocimientos, el análisis y retos que tenían los empresarios así como los métodos de casos que mejoró la información que recabaron del trabajo de campo.

Todo ello llevó a resultados, los cuales señalan que para implementar un CRM en la organización debe de tener en cuenta tres premisas antes de iniciar el proceso, redefinir la misión, los valores y la cultura de la empresa, para poder diseñar una estrategia relacional y asignar las personas y poner en juego los recursos informáticos (página web, base de datos, tarjetas de fidelización, centros de llamadas, aplicaciones Apps, entre otros) necesarios para poder implantarlos con gradualidad ya que en muchos casos se deberá de superar sus reticencias de los clientes a mantener una relación, potenciar la aparición de círculos virtuosos para ofrecer a los clientes una experiencia multicanal, integrada y coherente. Terminan señalando que la estrategia relacional perfecta y permanente no existe.

Esteban. A (2006) España, dentro de su investigación titulada Principios de Marketing manifiesta que se ha desarrollado una evolución en el marketing, evolucionando desde el marketing directo al relacional, que parte precisamente de un componente estratégico de crear y mantener al cliente a través de una relacional personal continuada, utilizando programas de fidelización, vinculación y retención de clientes y estrategias que generen valor en el cliente.

Gea D. (2007) España, dentro de su investigación Marketing Relacional y CRM abordó el problema de la efectividad de los programas de fidelización, para ello utilizo la metodología sistémica, y de investigación primaria, teniendo como resultado final que los programas de fidelización tienen en España un conocimiento espontáneo del 50% y sugerido del 90%, por lo que son un instrumento de marketing útil que puede reducir costos y facilitar el lanzamiento de nuevos programas.

Para que los programas de fidelización funcionen, es necesario inicialmente trabajar con los *heavy users* (dentro de la segmentación, son los usuarios que más utilizan el servicio) y sólo a ellos ofrecerles beneficios atractivos.

Además es necesario aportar valor añadido al cliente en todo caso, lo más importante de los programas de fidelización es el análisis del comportamiento obtenido, la identificación de los clientes más rentables y la búsqueda de *up gradings* (Es decir subir de categoría de habitación al huésped pagando por una habitación de menor costo) y de *cross-selling* (referido a la venta cruzada en el hotel, ésta se da cuando se ofrece otros servicios que brinda el hotel como por ejemplo sesión de masajes o cambio de *look* en el *spa*, alquiler de audio guías para que visite la ciudad peatonalmente, servicio de *catering*, entre otros servicios).

El incentivo para el hotel es una inversión a asumir por obtener la información del huésped. En relación al incentivo debe ser realista y motivador hacia la compra, no se debe considerar un gasto, ya que nos permitirá construir una información valiosísima.

Para Kotler, P. (2004) el marketing es una disciplina en extremo práctica, que debe de renovarse y evolucionar constantemente, es por ello que los constantes cambios del mundo hacen necesario realizar una revisión de los principales enfoques de marketing que se están empleando en el mercado de hoy.

Kotler, P. (2004) plantea la puesta en práctica de 10 nuevos principios:

Tabla N° 1.- Nuevos Principios del Marketing

PRINCIPIO		
1°	Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • La <u>información es ubicua</u> (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados. • Marketing en “<u>conectar y colaborar</u>”. • Marketing en “<u>dirigir y controlar</u>”.
2°	Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.	Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio : “ <u>Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese nicho</u> ”.
3°	Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.	<p>Para conocer qué cosas consideran “propuestas de valor” los clientes, deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las expectativas de los clientes o potenciales clientes. • Decidir por cuales valores se va a competir. • Analizar la habilidad de la organización para dar esos valores a los clientes. • El mensaje que debe comunicar y vender, es acerca del valor que entrega, no acerca de las características del producto. • Asegurar que se entrega al mercado el valor prometido y de que con el tiempo e va a mejorar y ampliar este modelo de valor.
4°	Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en sí.	Encontrar una forma de redefinir la red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario.

5°	Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Transaccional (desde 1950), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. • Marketing Relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. • Marketing Colaborativo.
6°	Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.	Referencia al “Permission Marketing” (o Marketing con permiso)
7°	Desarrollar métricas y analizar el Retorno de la Inversión (ROI)	<p>Cuadro de mandos con <u>métricas</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de ventas de los nuevos productos. • Beneficio generado por producto. • Satisfacción del cliente. • Precio medio de las ventas a un cliente. • Número de quejas de clientes. • Penetración de mercado. • Cuota de mercado. • Incremento en ventas. • Beneficios.
8°	Desarrollar marketing de alta tecnología.	<p>Nuevas tecnologías de la información y la informática. No solo CRM o un ERP. 08 pilares de la alta tecnología aplicada al marketing :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La realización de análisis predictivos 2. Automatización de las ventas. 3. Automatización del marketing. 4. La creación de modelos: ingeniería del marketing. 5. La creación de tablas de procesos. 6. La creación de tablas de desempeño. 7. La dirección de las campañas 8. La dirección de los proyectos 9. Un nuevo “product management.”
9°	Enfocarse en crear activos a largo plazo.	<p>06 factores clave para crear activos a largo plazo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser honestos con la marca. 2. Ser honestos con los clientes. 3. Ofrecer un servicio de calidad

		<p>4. Mantener buenas relaciones con los accionistas</p> <p>5. Ser consciente del capital intelectual.</p> <p>6. Crear una reputación corporativa.</p>
10°	Mirar al marketing como un todo para ganar de nuevo influencia en la propia empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa. • Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos.

Fuente: Kotler Philip (2004) *Marketing Management*

Dentro de estos nuevos principios la vigencia y aplicación del marketing relacional obedece directamente al abordaje del cliente para crear de manera conjunta más valor a la empresa, en la creación de activos a largo plazo y en diseño de estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.

La aparición del marketing relación obedece a un conjunto de factores asociados al nuevo entorno de negocios y al debilitamiento del enfoque transaccional.

Grönoos (1994) destaca como causas de la aparición del marketing relacional; la globalización de los negocios, el reconocimiento de la importancia de diversos aspectos como la retención de clientes, las economías de mercado, así como de la economía de las relaciones con el consumidor.

Mientras que Alet (1996) divide en cinco grupos los factores del entorno que han propiciado la creciente importancia del marketing relacional: factores relativos a clientes, productos, formas de comunicación, distribución y tecnología.

Otros autores como Barroso y Martín (1999), Reinares y Ponzoa (2002), Alfaro (2004) y Palmer, Lindgreen y Vanhamme (2005), enumeran diversos factores del entorno que han propiciado la aparición del marketing relacional.

Tabla N° 2.- Factores del entorno que han propiciado la aparición del marketing relacional

AUTOR	FACTORES CONSIDERADOS
Barroso y Martín (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la oferta • Maduración y fragmentación de los mercados • Intensificación y globalización de la competencia • Fuerte ritmo de desarrollo tecnológico • Presencia de clientes más sofisticados y exigentes
Reinares y Ponzoa (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los costos de captación de nuevos clientes • Competencia global • Fragmentación de los mercados
Alfaro (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente madurez de los mercados • Intensa competencia • Mayor dificultad para captar nuevos clientes • Clientes con necesidades más complejas • Demanda de un mayor componente de servicio asociado al producto
Palmer, Lindgreen y Vanhamme (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Declive de técnicas de marketing tradicional • Madurez y saturación de mercados • Aparición de desarrollos tecnológicos que proporcionan nuevas soluciones • Incremento de competencia y fragmentación.

Elaboración: Propia

2.2. ENFOQUES DEL MARKETING RELACIONAL

El concepto de Marketing Relacional surge a principios de los años 80' creado y desarrollado por el profesor Leonard Berry, quien lo definió como “una estrategia para atraer, mantener y desarrollar las relaciones con los clientes buscando lograr los máximos ingresos”.

Para Grönoos (1994) desde una perspectiva relacional, el “marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar y, cuando sea necesario, terminar relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas”.

El Marketing de Relaciones si bien en la década de los ochentas es cuando se empieza a parafrasear el marketing de relaciones, se lo hace sobre todo desde la perspectiva del marketing de servicios así, Berry (1983:25) señalaba que “el marketing de relaciones es atraer, mantener y en organizaciones de múltiples servicios realzar las relaciones con el cliente”.

Según Chiesa de Negri (2005: 203) La lógica del marketing relacional consiste en “diseñar acciones de marketing totalmente personalizadas para nuestros clientes o nuestros segmentos homogéneos de clientes, para ello se tiene que identificarlos y segmentarlos individualmente, interactuar con ellos para conocer sus preferencias y necesidades, diseñar productos siempre percibidos como más personalizados y comunicarse con cierta frecuencia con ellos, para conseguir un feedback individualizado”.

Mientras tanto Grönroos (1989: 52) por su parte, definía al marketing como “una disciplina que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan, esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas”; considerando que ésta debería constituirse en una definición general de marketing.

Algo más concreto se encuentra en la definición que proporciona Gummesson (1999: 10) afirmando que “el marketing de relaciones es el marketing visto como relaciones, redes e interacción”.

Evans y Laskin (1994: 19) tienen un concepto interesante en el cual señalan que “Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales”

También reafirman Price y Arnould (1999: 28) dicho concepto el cual nos dice que “Está basada en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo incluyendo algún modo de mutua dependencia”

Con este nuevo enfoque se genera un gran cambio en el marketing, pasa a ser una forma de negociar. La relación con el cliente se convierte ahora en la esencia del marketing; éste no sólo es planificar e implantar el marketing mix, sino que debe instituir, aumentar y comercializar relaciones de intercambio con el cliente, a la vez que contenga los objetivos individuales y de la organización.

Una de las contribuciones fundamentales del Marketing Relacional radica en que extiende el concepto de marketing mix, incluyendo conceptos de servicio al cliente, el que debe ser considerado clave para distinguirse de la competencia; en relación al personal de la empresa, como el arma más importante que dispone una empresa frente a sus competidores; y en los procedimientos, que

son mecanismos, rutinas o cualquier actuación por medio del cual el producto es vendido al cliente final.

Por ello que cada vez más tiene mayor valor que una empresa esté certificada con algún sello reconocido internacionalmente como ISO, Green Globe, Haccp, Serv Save, entre otros sellos de calidad.

En relación a Manuel Alfaro (2004: 35) manifiesta que “la Gestión estratégica de relaciones de colaboración con cliente y otros actores es el objeto de crear y distribuir valor de forma equitativa”, mientras que Jackson (1985: 13) nos dice que el “Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación” suele ser indispensable para la gestión moderna.

Clark y Payne (1994: 4) manifiesta que el marketing relacional “Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes”.

Las “diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido , con el objeto de garantizar un clima de confianza , aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores” Reinares y Ponzoa (2002: 18).

La necesidad de un nuevo paradigma del marketing, se hace evidente cuando Kotler concentran su atención en el valor, partiendo de la propuesta de que

existen tres factores decisivos del valor: el valor para el cliente, para las competencias esenciales y para las redes de colaboración.

Estos tres factores, según el autor, son los que vienen configurando los nuevos mercados. Cabe mencionar que la propuesta este nuevo paradigma ha evolucionado por dos etapas y constituye el ingreso a una tercera: el concepto de venta, el concepto de marketing y el concepto de marketing holístico.

Cuando nos referimos al Marketing Holístico, éste se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas de marketing, procesos, y actividades que reconocen su amplitud e interdependencia.

Este enfoque parte de la premisa de que “todo importa” y que es necesario una perspectiva amplia e integrada. Se reconocen cuatro componentes: Marketing Relacional, Marketing Integrado, Marketing Interno y Marketing con Responsabilidad Social (Kotler y Keller, 2006: 17).

Una serie de denominadores o elementos comunes que se repiten en mayor o menor medida en la mayoría de las definiciones brindadas que nos permiten identificar los elementos del marketing relacional.

2.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE

Este elemento es el fundamental del Marketing Relacional. El cliente es el objetivo último de todo el proceso, es el verdadero fin estratégico de toda la empresa. El enfoque al cliente no se refiere únicamente al comprador o cliente externo, sino que además hace referencia al cliente interno, cabe resaltar que son todos los miembros de la empresa con el que se tiene una relación de dependencia.

Además de ellos tenemos a los proveedores, consumidores, consumidores potenciales o a colaboradores staff, es decir, a todo aquello que mantiene una relación de intercambio de valor con la empresa hotelera. Esta forma de tener distintas relaciones de dependencia entre distintas áreas es fundamental para gestionar eficazmente una empresa, ya que facilita y optimiza los sistemas y estructuras de calidad necesarias para la aplicación del Marketing Relacional.

El conseguir un cliente leal para una empresa a través del Marketing Relacional Ofrece algunas ventajas, las cuales son:

- El cliente leal tenderá a comprar el servicio exclusivamente en nuestra empresa o nos referirá. Los clientes no son absolutamente leales a una marca hotelera; cabe señalar que su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través del marketing de relaciones.
- El cliente fiel será más accesible a la adquisición de nuevos productos creados por el hotel, podrá practicarse con él lo que se llama venta cruzada de otros productos.

Así no resultará tan difícil introducir nuevos productos o mejoras desarrolladas en los servicios del hotel.

- Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
- Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costos para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus preferencias cuesta menos atenderle bien.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor las tarifas elevadas, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los brindan.
- Finalmente, pero no menos importante, conviene señalar que los clientes de toda la vida son la mejor fuente de ideas de nuevos productos o de mejora.

2.2.2 RELACIÓN A LARGO PLAZO.

Se trata de no enfocarlo como acciones puntuales, sino de prolongar una relación de mucha confianza y mutuo provecho a lo largo del tiempo.

Ampliando la llamada vida útil del cliente, hacemos que su valor para la empresa crezca. Cabe señalar que los profesionales del marketing lo conocen como *life time value*.

La preocupación por la satisfacción de los clientes no es un asunto de moda o de palabras dichas de la boca para fuera. Constituye un elemento crucial de una gestión eficaz en mercados tan competitivos como los actuales que

además, tiene una influencia directa sobre la cultura y los niveles de rentabilidad de la empresa.

En muchos casos la obsesión por la satisfacción de los clientes puede convertirse en la única vía segura para garantizar la supervivencia de la compañía a mediano y largo plazo. Es por ello que se suele diseñar promociones más atractivas para los clientes de diferentes canales.

1. Un programa de incentivación comercial que afecte a toda la red de ventas.
2. Unas campañas publicitarias que fomenten la mejor comercialización de nuestros servicios.
3. Un estudio de mercado cualitativo o cuantitativo que nos permita conocer lo que está pasando en su mente de nuestros consumidores, distribuidores, comisionistas, entre otros.

2.2.3 DEBE DE EXISTIR MUTUA GANANCIA.

Mediante el Marketing Relacional no se crea una relación desigual entre cliente y prestador del servicio, al contrario se trata de crear una relación de equidad en el que ambas partes ganen e intercambien valores de modo que todos estén satisfechos del servicio.

Esto implica que el proveedor se ha de acercar lo más posible hacia el cliente desde una posición de honestidad y sin engaños o falsas promesas.

Estas pueden generar una primera venta puntual. Como dice Jonas Ridrerstrale (2000: 24) “Debemos dejar de ser tan malditamente normales si

queremos triunfar. Si nos comportamos como todos los demás, veremos las mismas cosas, llegaremos a ideas similares y desarrollaremos productos o servicios idénticos”

2.2.4 INDISPENSABLE LOS VALORES MORALES

Para que en la empresa se pueda aplicar el Marketing Relacional es indispensable la toma de una posición moral determinada respecto al cliente, esto supone la aceptación por parte de la empresa hotelera de una serie de comportamientos en los que los colaboradores no mal utilicen la información por tratar de generar más venta, la venta de los servicios por sí misma no está por encima de cualquier consideración, es decir el fin no justifica los medios.

Según Daniel Goleman (1998: 35) “Las emociones muchas veces, triunfan sobre la lógica”.

2.2.5 SE DEBE APLICAR EN TODA LA EMPRESA HOTELERA.

La aplicación de Marketing Relacional no es el resultado del esfuerzo de un área de marketing y/o administración, sino que es el esfuerzo de toda la empresa. Por ello toda la empresa deberá volcarse en hacer los deberes para evitar la palabra improvisación y sus colaboradores eliminar de su vocabulario la palabra imposible.

Hacer esto significa lograr que cada área operativa del hotel, no sólo los que componen el área comercial, modifiquen cuando sea necesario sus normas de buen quehacer diario, para lograr tener clientes satisfechos, ya que es el único camino para que podamos fidelizar a los huéspedes a lo largo del tiempo.

Según Cosimo Chiesa de Negri (2005: 45) “la Fidelización de los clientes, debe ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de marketing para permitir a una empresa ser considerada excelente en el mercado actual”

2.2.6 EXCELENCIA DE CALIDAD

Cuando hablamos de calidad nos referimos a una medida de la excelencia. La calidad para el marketing adopta la perspectiva del cliente. Por tanto, un servicio de calidad supone ajustarse a las especificaciones de los clientes. Es tanto realidad como expectativas. Para gestionar la calidad debemos mirar con los ojos de los clientes y preguntarnos:

- ¿Qué quiere?
- ¿Cuándo?
- Y ¿A qué precio?

Hoy en día la calidad de un servicio y en especial turístico, no es un hecho diferencial si no que es un elemento necesario y fundamental del servicio, conociendo que es calidad se determina que es un elemento subjetivo que va cambiando a lo largo de la vida y de una generación a otra.

Hay que tener presente que los parámetros que han sido válidos hasta hace poco tiempo para organizar las empresas hoteleras y las mismas normas que gobiernan el mundo laboral, están cambiando. Hoy nuestros conocimientos técnicos siguen siendo muy importantes en el momento de una contratación o de una promoción laboral, pero al mismo tiempo, se nos valora afortunadamente cada vez más por la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.

Pero según Lescano (2005: 198) “¿Quién no comete errores? Nadie puede jactarse de no cometer errores al momento de llevar a cabo acciones. Por ello,

las empresas que sobresalen mundialmente en servicios, están preparándose cada vez mejor en la reacción y el manejo adecuado frente a las fallas que cometen en perjuicio de sus clientes”. Al lado de unas habilidades académicas, hoy se buscan cualidades personales como la empatía, la iniciativa, la responsabilidad, la adaptabilidad, el autocontrol, la capacidad de trabajar y de aglutinar grupos entre otras habilidades para brindar una excelencia en la calidad del servicio.

Grafico N°5: Variables detectables en el proceso hotelero.

Detectables	
<p>Modificación de reserva Acceso al software Solicitud de información Consultas Claridad de la facturas Comunicaciones publi- Promocionales.</p>	<p>Proceso de check in. Solicitud de servicios nuevos. Errores en la factura Reclamaciones y/ o quejas No hay internet / agua caliente.</p>
<p>Menos importante</p>	<p>Motivos de reclamación. Motivos de insatisfacción Check out. Oferta de la competencia.</p> <p style="text-align: right;">Más importante</p>
No detectables	

Fuente: Elaboración propia (2012)

2.2.7 LA FIDELIZACIÓN

Es el objetivo fundamental, el resultado lógico de un programa de Marketing Relacional bien implantado. Es la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del servicio que el hotel ofrece y su deseo de repetición de compra o de referir. Hay que tener presente que el Marketing Relacional es un marketing de relaciones, en el que el objetivo fundamental es el cliente, de modo que se tiene con este un contacto casi físico y en el que la empresa en su conjunto trata de descubrir y satisfacer los gustos de cada cliente.

Según Lescano (2005: 171) “En la nueva gestión del marketing, para hacer posible un enlace sólido con los clientes, es decir conseguir su lealtad, habrá que analizar la situación de los clientes que tenemos en contacto, y a partir de ahí establecer esfuerzos encaminados a lograr el desarrollo de comportamientos propios de un cliente fiel y leal”.

Es una forma de entender la gestión de la empresa en la que se utiliza en profundidad todos los instrumentos del marketing para crear relaciones honestas y duraderas con los clientes y en las que ambas partes salen beneficiadas.

Hay que recordar que los clientes no son iguales, ya que por potencial de compra y consumo o por antigüedad en el hotel, por volumen histórico de venta o por características psicodemográficas hay diferencias entre ellos.

En consecuencia es prácticamente imposible para una empresa pretender fidelizar a todos sus clientes concediendo indistintamente a cada uno eventuales ventajas o privilegios previstos en el plan de marketing relacional.

2.3 PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING TRADICIONAL Y EL MARKETING RELACIONAL.

Desde la década del 2000 se ha producido una transformación del entorno competitivo de las empresas que ha afectado a todas sus funciones. Se consideraba como paradigma vigente el marketing transaccional, con la gestión del marketing mix y el modelo de las cuatro Ps (producto, precio, promoción y plaza).

En la actualidad, este modelo es cuestionado al ser considerado insuficiente para atender a las nuevas necesidades del mercado. Muchos autores afirman que se ha producido un cambio de paradigma en el marketing, pasándose de un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994; Berry, 1995; Kotler, 1992).

Tabla N°3 .- Marketing tradicional vs Marketing Relacional

MARKETING TRADICIONAL	VS.	MARKETING RELACIONAL
Atraer		Fidelizar
Monólogo		Diálogo
Persuasión		Información
Intrusiva		Voluntaria
Datos		Conocimiento
Corto		Medio-largo plazo
Homogenización		Diferenciación
Mass marketing		Personalización
Competencia		Colaboración
Productos		Experiencias

Elaboración Propia.

2.3.1 EN RELACIÓN DE ATRAER FRENTE AL OBJETIVO DE FIDELIZAR.

El marketing tradicional tiene como objetivo básico atraer a los clientes, centrando sus esfuerzos en la captación de clientes susceptibles de comprar los nuevos servicios y/o productos lanzados al mercado turístico.

Por el contrario, el marketing relacional da respuesta a la necesidad creciente de las empresas de mantener a sus mejores clientes. De esta forma, su objetivo principal se centra en fidelizarlos. Una fidelidad construida a partir de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo de los colaboradores a los huéspedes o canales de distribución como los operadores de turismo.

Debemos procurar que en una organización orientada a la fidelización se pase del valor transaccional del cliente al valor relacional del cliente. Ya que lo que una agencia de viajes, o un cliente individual nos compre en un día, un mes o incluso en un año, no tiene nada que ver con su potencial de compra en un contexto de relación de 10 años a más.

Además, no hay que olvidar que una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos.

Según Adam Curry (2000: 38) “El verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad”. Se puede notar que en la actualidad, los hoteles de tres estrellas en la ciudad del Cusco, no prestan atención a esta propuesta.

Además se debe de considerar que las nuevas tecnologías como el internet, los teléfonos móviles interactivos, los software para base de datos tipos *business intelligence*, capaces de hacer el seguimiento y la gestión de la rentabilidad de los clientes, su comportamiento y satisfacción a un costo razonable cada vez son más indispensables.

El comportamiento global de la empresa es responsabilidad de la gerencia y de los accionistas. Los dos factores claves para medir el desempeño global de una empresa son:

- A. Rentabilidad.
- B. Crecimiento.

Para poder medirlos constantemente, es necesario que se puedan establecer metas que están encadenadas en tal manera que una conduce a la otra, hasta llegar a la última que es la que interesa desde el punto de vista del empresario hotelero.

1. Rentabilidad sobre ventas.
2. Rentabilidad económica o sobre activos.
3. Rentabilidad financiera o sobre el patrimonio.

Si partimos de una rentabilidad baja en ventas, esta se puede mejorar desde el punto de vista de los activos, si estos rotan en una forma alta.

Por ejemplo, si la rentabilidad en ventas es del 10%, pero los activos rotan 3 veces = rentabilidad global de los activos asciende a 30% (10%*3)

De igual manera la rentabilidad financiera o del patrimonio depende de la rentabilidad de los activos, pero puede ser modificada por otro factor y es la proporción en que los activos hayan sido financiados por deuda.

Es decir una rentabilidad sobre los activos se puede incrementar desde el punto de vista del patrimonio si la proporción de la deuda es mayor que la del patrimonio 70% de deuda y 30% de patrimonio y el costo del dinero es menor que la rentabilidad de los activos.

Pero uno de los objetivos de la empresa, en especial en los hoteles es lograr una alta rentabilidad y para ello se puede conseguir teniendo una alta tasa de retención de sus huéspedes o por referencias. Esta estrategia se logra repitiendo las reservas y compras de servicios por hospedaje en el tiempo consiguiendo así disminuir el número de los clientes que nos dejan, es decir los huéspedes infieles o volátiles.

El cálculo de la tasa de retención, se puede hallar descontando de 100 el porcentaje de deserciones que se ha contabilizado entre dos periodos.

Si se pierde el 40% de los clientes captados, nuestra tasa de retención será del 60%.

Es muy difícil indicar cuál es una tasa de retención. La tasa de retención y la proyección futura de nuestra actividad, pero es tarea del área de marketing.

También se tiene que tener presente que existen algunos enfoques que tenemos que replantearnos, romper algunos paradigmas y plantear otros

nuevos que el marketing relacional tiene frente al marketing transaccional que todos conocemos. A continuación algunas propuestas analizadas.

2.3.2 CAMBIO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOTEL.

En el marketing tradicional la comunicación unidireccional ha venido siendo la norma, asignando un papel pasivo normalmente al cliente.

Contrariamente el objetivo del marketing relacional es construir una relación con los clientes a través de un diálogo continuado en el tiempo para Fidelizar.

Así, las comunicaciones ya no son sólo un único sentido, de forma que los clientes pueden comunicarse con el hotel a través de los diferentes canales de interacción establecidos por la empresa hotelera: líneas gratuitas, correo electrónico, sitio web, sms, móviles, aplicaciones *App* en *ios store* y en *play store*, *Skype*, entre otros.

En general la palabra fidelización es la más utilizada en todos estos enfoques. Por ello para diseñar estrategias de marketing, uno debe considerar dicha variable o indicador. Según Huete (1997: 44) afirma "que si tuviera que elegir una sola pregunta para diagnosticar la salud de un negocio preguntaría el porcentaje de clientes repetidores" y "la fidelización tiene dos dimensiones, una subjetiva y emocional, y otra observable, medible y objetivable. Sin la dimensión subjetiva la fidelización se convierte en un imposible. Es fundamental vincular emocionalmente a los clientes para conseguirla y obtener en definitiva la repetición en las compras."

Una interacción que se produce tanto en beneficio del cliente como del hotel, convirtiéndose cada una de ellas en una nueva oportunidad para reforzar el conocimiento mutuo.

Existen empresas hoteleras fuera del país, que incluso utilizan este diálogo con sus clientes para solicitar su participación y colaboración en áreas de gestión del hotel, como en el diseño de nuevos servicios, o sugerencias de mejora del servicio.

2.3.3 DE LA PERSUASIÓN AL BENEFICIO DE LA INFORMACIÓN

La comunicación entre los hoteles y el cliente se ha basado en las necesidades del propio hotel, su finalidad ha sido persuadir al cliente sobre las ventajas del servicio que es personalizado, siéntase como en el hogar, entre otros.

Según García, Gino (2012:15) “La inversión en marketing ha estado muy focalizada en el proceso previo a la decisión de reserva, mostrando poco interés por lo que sucede después de ésta”. El principal exponente de esta práctica ha sido la publicidad que se ha utilizado como principal fuente de persuasión a los clientes.

Algunos autores señalan que la publicidad por una parte, debe replantear su papel y por la otra, el aprovechamiento de las relaciones públicas como medio para la creación de la marca hotelera.

Según Al Ries (2002: 63) “Entre las razones de esta merma en la efectividad de la publicidad está principalmente la falta de credibilidad de la misma: ya

nadie considera que la razón de ser de una cuña publicitaria es brindar información al consumidor, sino defender los intereses de las compañías”.

En la actualidad, el marketing está orientado a construir una relación continuada con nuestros clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de información juega un rol clave en la creación del valor del hotel. Es importante que como organización mantengamos una orientación productiva y activa como motor de esta relación.

En suma, la intensidad y la calidad de la información están ganando peso como parte de la proposición de valor de los hoteles hacia sus segmentos de mercados.

2.3.4 DEL MARKETING INTRUSIVO AL CONSENTIDO.

“Habitualmente en las prácticas del marketing tradicional, se han venido utilizado la comunicación intrusiva, es decir, acceder a target (público objetivo) sin su consentimiento, a través de los canales tradicionales de comunicación, denominados ATL (*Above the Line*) que en su traducción significa por encima de la línea como televisión, radio, prensa, etc. En la actualidad esta práctica está llegando a su nivel de saturación como consecuencia de la gran cantidad de mensajes publicitarios a los que estamos expuestos, provocando, en muchos casos, indiferencia o rechazo, así como un menor retorno de la inversión” (García, 2012: 32)

Por su parte, el marketing consentido, es la práctica habitual en el enfoque relacional, donde los hoteles solicitan la autorización previa del cliente para establecer un diálogo, del cual se beneficiarán ambas partes.

En este sentido, los hoteles tienen que tener la capacidad de crear y mantener una atractiva propuesta de valor dirigida a sus segmentos de mercado y a su target.

Según Peppers and Rogers (2000:57) “Debemos crear un ciclo de personalización y feedback para que cada vez más podamos, entendiendo al cliente, proporcionarle lo que él espera y en la forma que él espera. Debemos asimismo adecuar nuestro mensaje y nuestro diálogo a la forma preferida por el cliente”.

2.3.5 DE LOS DATOS FRIOS AL CONOCIMIENTO DEL TARGET

Existen hoteles en Cusco que disponen sólo de datos de sus huéspedes incluso de no tienen la información quienes son su cliente final.

Así la investigación de mercado tradicional se convierte en la herramienta para obtener información sobre el público objetivo.

Según García (2012: 46) “Una estrategia relacional supone una valiosa herramienta para comprender aspectos básicos de nuestros clientes: sus datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción, o respuestas a promociones, entre otros”.

El acceso a esta información, de forma periódica, se convierte en una poderosa arma competitiva, que contribuye a aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada cliente un mejor y más personalizado servicio.

En la actualidad la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento en el desarrollo del marketing permiten explotar, de forma sistemática, los datos de nuestros clientes para transformarlos en conocimiento útil para la toma de decisiones orientada a incrementar el valor de nuestra oferta.

2.3.6 EN RELACIÓN AL TIEMPO: DEL CORTO AL MEDIANO PLAZO

En muchos casos el marketing tradicional ha priorizado el resultado a corto plazo, y por tanto las relaciones con los clientes, reales y potenciales, son ocasionales y generalmente en función de los intereses y necesidades del hotel son escasos.

La práctica de las promociones comerciales es un buen ejemplo de ello. Por el contrario el marketing relacional busca gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo.

Ello se fundamenta en la idea de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo.

De acuerdo a lo que manifiesta Peppers and Rogers (2000: 17) “Los clientes son diferentes, ignorar o desconocer esas diferencias no los hace iguales. Los clientes son diferentes en su valor para la empresa y en sus necesidades”.

El objetivo es encontrar los clientes de mayor valor (CMV) y los clientes de mayor potencial (CMP).

Por ello en el desarrollo de un proyecto relacional los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo, por tanto son proyectos con una visión a mediano y largo plazo.

2.3.7 DE LA HOMOGENIZACIÓN A LA DIFERENCIACIÓN

“Hoy los hoteles tienden a la uniformidad, los servicios y productos son cada vez más similares, y las promesas relacionadas con conceptos como la calidad, liderazgo o innovación están perdiendo su significado por el abuso en su utilización, el trato con el cliente y el servicio se están convirtiendo en uno de los pocos elementos diferenciadores entre los hoteles de la misma categoría” (García 2012: 30)

Cada interacción con el huésped es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades. De esta manera, un enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación gracias a que incluye un conjunto integrado de valores basados en la recompensa, trato personalizado y el intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

2.3.8 DEL MARKETING MASIVO AL PERSONALIZADO

“Hoy los canales de publicidad tradicionales están perdiendo su eficacia por su alto nivel de saturación. El marketing relacional reconoce a cada cliente como un individuo, con sus necesidades individuales específicas. Esta es la base

para personalizar cada interacción con un huésped, basándose en sus intereses y preferencias que se derivan del conocimiento que disponemos sobre él” (García 2012: 48)

El resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para el cliente, o para la empresa operadora de turismo, que añaden más valor a la relación, refuerzan el vínculo con el hotel y mejoran la eficacia de la comunicación.

Esta es también la base de la segmentación que permite identificar grupos de clientes, que manifiestan patrones de comportamiento homogéneos, con los que desarrollar acciones diseñadas para cada uno, es decir una estrategia diferenciada de cobertura de mercado.

2.3.9 DE LA COMPETENCIA A LA COLABORACIÓN

El enfoque predominante es el de la competencia en nuestro mercado. Los huéspedes seleccionan los servicios en base a la comparación de las ofertas y servicios, en el convencimiento de que este enfoque es el óptimo para crear valor. “Si bien el costo de la búsqueda, la comparación y los procesos de negociación, no llegan a compensar este comportamiento oportunista. Por el contrario el marketing relacional se basa en el principio de que la mejor forma de crear valor es la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción y mutua dependencia, es decir, la simbiosis” (García, 2012: 57)

Es mucho más rentable invertir en relaciones estables basadas en la colaboración que tratar de conseguir nuevas cuentas.

2.3.10 DE LOS SERVICIOS BASICOS A LAS EXPERIENCIAS.

“El marketing tradicional se centra en los servicios y productos, de forma que se puede definirse en términos de características y ventajas funcionales, mientras que el marketing relacional gira alrededor de las personas, donde los servicios y productos ya no son sólo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes. Así, cada interacción del huésped con el hotel, se almacena en la memoria y dicha experiencia determina su comportamiento futuro con la marca hotelera. Este proceso continuado de interacciones y experiencias define la calidad de las relaciones”. García, Gino (2012: 13)

De hecho, cada vez más, las grandes marcas hoteleras competirán no por conseguir el bloque de las habitaciones y/o reservas, sino por el acceso a sus servicios y por la experiencia ofrecida.

2.4 INSTRUMENTOS DE FIDELIZACIÓN

La fidelización es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, se ha evolucionado de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchos hoteles se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se facturaba o al momento del envío del *voucher*.

El incremento de la competencia hotelera que se está dando en el país, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores, requieren que los hoteles brinden una sustancial atención a la satisfacción del huésped y al proceso de post-venta.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los clientes realizan todas o la mayoría de sus reservas en nuestro hotel, o en todo caso, que la operadora turística nos envíe permanentemente grupos en vez que los envíe a la competencia.

Un aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

La fidelidad de los clientes depende de tres factores fundamentalmente:

a. La satisfacción del cliente, que es la satisfacción del huésped con el servicio que lo mantendrá como cliente durante un tiempo, normalmente se da cuando ha habido más beneficios que el valor de la habitación.

b. Las barreras de salida, que por lo general existen costos altos al querer cambiar de hotel, pueden mantener fiel a los operadores aunque no estén totalmente satisfechos y desearían cambiar, ya que se maneja una tarifa preferencial por habitación, muchas veces incluye desayuno buffet u algún prepago.

c. El valor percibido de las ofertas de la competencia, dicha evaluación del servicio el cliente lo realiza comparándolo con su valoración del servicio ofrecido por los competidores.

La valoración que se realiza depende de las opciones que se tienen y de cómo se perciben los servicios del hotel.

2.4.1 VARIABLES DE LA FIDELIZACIÓN

Según García (2012: 62) Para poder utilizar dicha estrategia se presenta cuatro elementos básicos que normalmente componen la variable de fidelización, en toda empresa, detallándose de la siguiente manera:

2.4.1.1 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en el hotel se encuentran los Servicios de Atención al Cliente, cuyos propósitos fundamentales son:

- Mejorar la atención y el servicio a los huéspedes. El centro de atención al cliente debe investigar a los huéspedes y proponer mejoras en el servicio y en el proceso de prestación del mismo.
- Detectar deficiencias en los servicios. Para ello se debe obtener información sobre errores y problemas en los servicios, dicha información la deberá brindar los *housekeepers*, los botones, los mozos, recepcionistas, entre otros puestos laborales dentro del hotel.

- Reclamamos a las insatisfacciones de los huéspedes. Cuando el huésped llega son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas, la demora por parte del *tour conductor*, la movilidad que lo transporta desde el aeropuerto al hotel, el cambio de habitaciones, el *overbooking*, el acceso al internet, entre otros aspectos.
- Sugerencias. Este servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio, por ello es preciso tener en cuenta que muchos huéspedes y/o operadoras turísticas en vez de quejarse simplemente lo viraliza en *Tripadvisor*, o en otro portal de recomendadores.

2.4.1.2 PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Existen múltiples variantes de los programas de fidelización:

- Programas basados en trato preferencial (De acuerdo a lo que genera cada cliente, se puede clasificar en grupos: clientes oro, plata, bronce) y que cada grupo tenga un trato preferencial. Algunos bancos ya están aplicando este trato preferencial, como el BCP, BBVA, entre otros.
- Programas de recompensa (Este programa trata de recompensar al cliente de acuerdo a las veces que compra en un tiempo determinado. Algunas casas comerciales y/o *retails*, ya lo están aplicando, como Saga, Ripley, Oeschle)

- Programas basados en condiciones especiales de compra (Cuando los programas tienen premios o beneficios pero tienen políticas o restricciones tipo aerolíneas como Lan, KLM, TACA, IBERIA, American Airlines, entre otros)

- Programas basados en la creación de eventos especiales y vínculos emotivos. Mediante la vinculación el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le une a la empresa como Nestle, Cineplanet, entre otros.

El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo de los clientes.

Y en relación con la retención de clientes, permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Esta venta cruzada se da cuando al cliente que tiene un cierto producto se le puede vender otros productos del portafolio de la empresa.

2.4.1.3 CRM

Entendemos por Customer Relationship Management CRM siguiendo a Reinares y Ponzoa (2004:175) "son los recursos tendientes a la profundización del conocimiento individualizado de la demanda y sobre la adecuación, personalización o gestión de sus relaciones de intercambio".

Según Price Waterhouse Coopers el CRM es "una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnológicos para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de los clientes. Implica la

adquisición y desarrollo de conocimientos sobre los clientes para usar esta información en los puntos de contacto, obteniéndose así mayores ingresos y eficacia operativa". Beringer Asociados (2013) Características del Servicio al Cliente Recuperado de <http://www.crmsoftwareblog.com>

El CRM estratégico trata de orientar la empresa al cliente, considerando a éste como la razón de ser de la empresa y a su satisfacción como el camino al éxito. Para lograr una mejor atención a los clientes se trata de disponer de mucha información sobre los mismos y disponer de la misma de forma personalizada cada vez que la empresa entra en contacto con el cliente por cualquier medio.

Indistintamente que el cliente llame o se presente, o se comunique por Internet, el sistema lo reconoce y le da un tratamiento personalizado.

Del mismo modo los distintos colaboradores que entran en contacto con el cliente disponen de la información necesaria sobre el mismo.

Diferentes herramientas o soluciones CRM tratan de mejorar la tecnología y el control de la empresa, así como el seguimiento, análisis y control de las relaciones del cliente con la empresa.

2.4.1.4 BUSINESS INTELLIGENCE

“Es el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la empresa) en información estructurada, para su explotación directa y se refleje en reportes, análisis

alertas entre otros o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre la empresa” (Conesa 2012: 13)

Es importante transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en las empresas. La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para la empresa, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de la empresa: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costos, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, entre otros factores.

2.4.1.5 HEAVY USER

“Es un concepto que hace referencia al usuario que accede a la Red de forma constante y consume sus servicios en grandes cantidades”. (LID 2011: 57). Son consumidores cuya frecuencia y volumen de compra son mucho mayores al promedio de los consumidores de un mercado específico. Los clientes heavy user suelen tener un trato preferencial por las compañías a fin de mantener la fidelización de los mismos.

2.4.1.6 GESTIÓN DE BASES DE DATOS

“La personalización del servicio al cliente y las diferentes soluciones CRM precisan disponer de bases de datos que proporcionan información precisa y detallada por cliente en cualquier punto que se necesite” (García 2012: 36)

Existen una gran diversidad de tipos de datos que resultan interesantes para el marketing, tales como: datos relevantes del comportamiento de compra, comportamiento posterior a la compra, aspectos financieros, creencias, actitudes y percepciones, historial de comunicación postventa y otros muchos.

El disponer de una precisa base de datos de clientes me permite definir diferentes grupos y efectuar un marketing específico para cada grupo.

De especial importancia son las bases de datos para analizar la rentabilidad de los distintos segmentos de clientes.

2.4.2 CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO

Oliver (1981) introdujo el modelo *expectancy-disconfirmation* para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta. Dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo (2006), realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

Grönroos (1984: 68) apunta que la calidad de los servicios debe ser contemplada desde la óptica de los clientes indicando que “es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con

la percepción del servicio que ha recibido”. El autor pone el énfasis en el cliente, indicando que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de la figura del cliente.

Parasuraman et al (1991: 103) definen el concepto de calidad de servicio a partir de los hallazgos aportados por las sesiones de grupo que hicieron en su investigación. Afirman que “todos los grupos entrevistados apoyaron decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio”.

Lloréns y Fuentes (2005: 52) afirman que “la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es”.

Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las percepciones propias del consumidor.

La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999).

En contraposición a las teorías anteriores, autores como Cronin y Taylor (1992) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre su prestación y no a partir de las expectativas.

2.4.2.1. MODELOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Una primera aproximación a la calidad de servicio puede estructurarse a partir de las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la noreuropea y la norteamericana (Brogowicz, 1990; Valls, 2004; Vila, 2004).

La Escuela noreuropea de calidad de servicio, es la encabezada por Grönroos (1984), sus aportaciones se basan principalmente en aportar unos modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad de servicio.

La medida de la calidad de servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, éste determinará si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se ha focalizado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten.

Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores. Grönroos ha sido el máximo exponente de la escuela y afirma que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica (representada por el Qué) y que representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra, según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo.

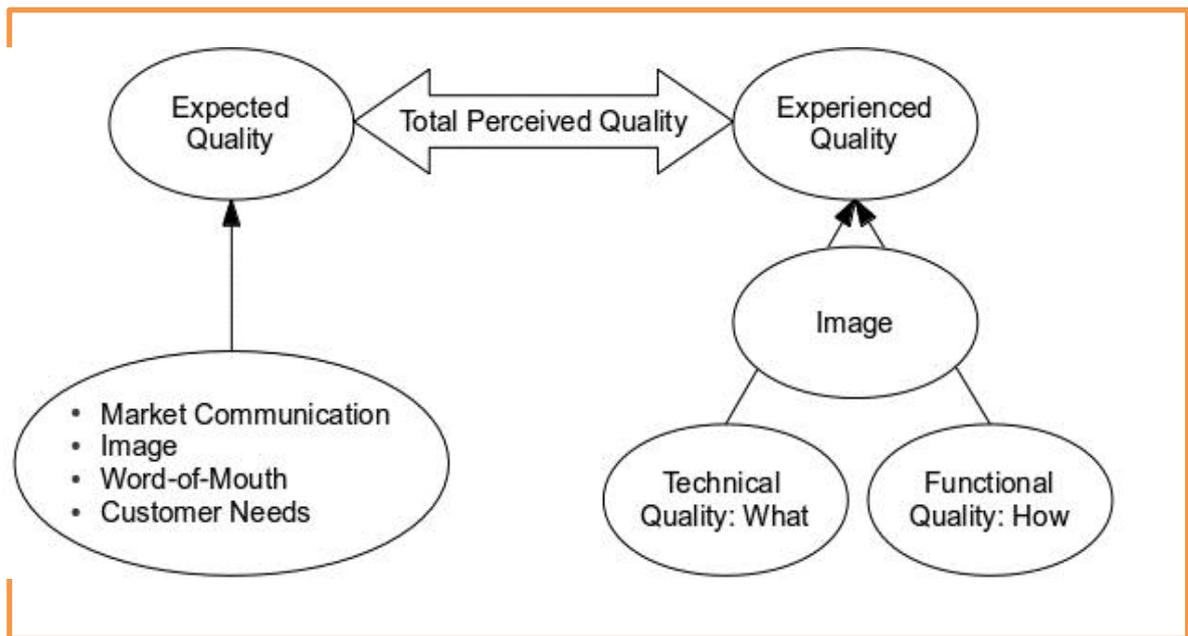
En segundo lugar está la calidad funcional (representada por el cómo) que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es cómo el cliente ha experimentado el servicio. (Gráfico N° 6).

En tercer lugar existe una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y es la referida a la imagen de la organización.

Esta dimensión tiene que ver con los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente.

La función que esta dimensión ejerce es una función de filtro de las dos dimensiones anteriores.

Gráfico N° 6 .- Modelo de calidad del Servicio



Fuente: Grönroos (1990)

Esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes.

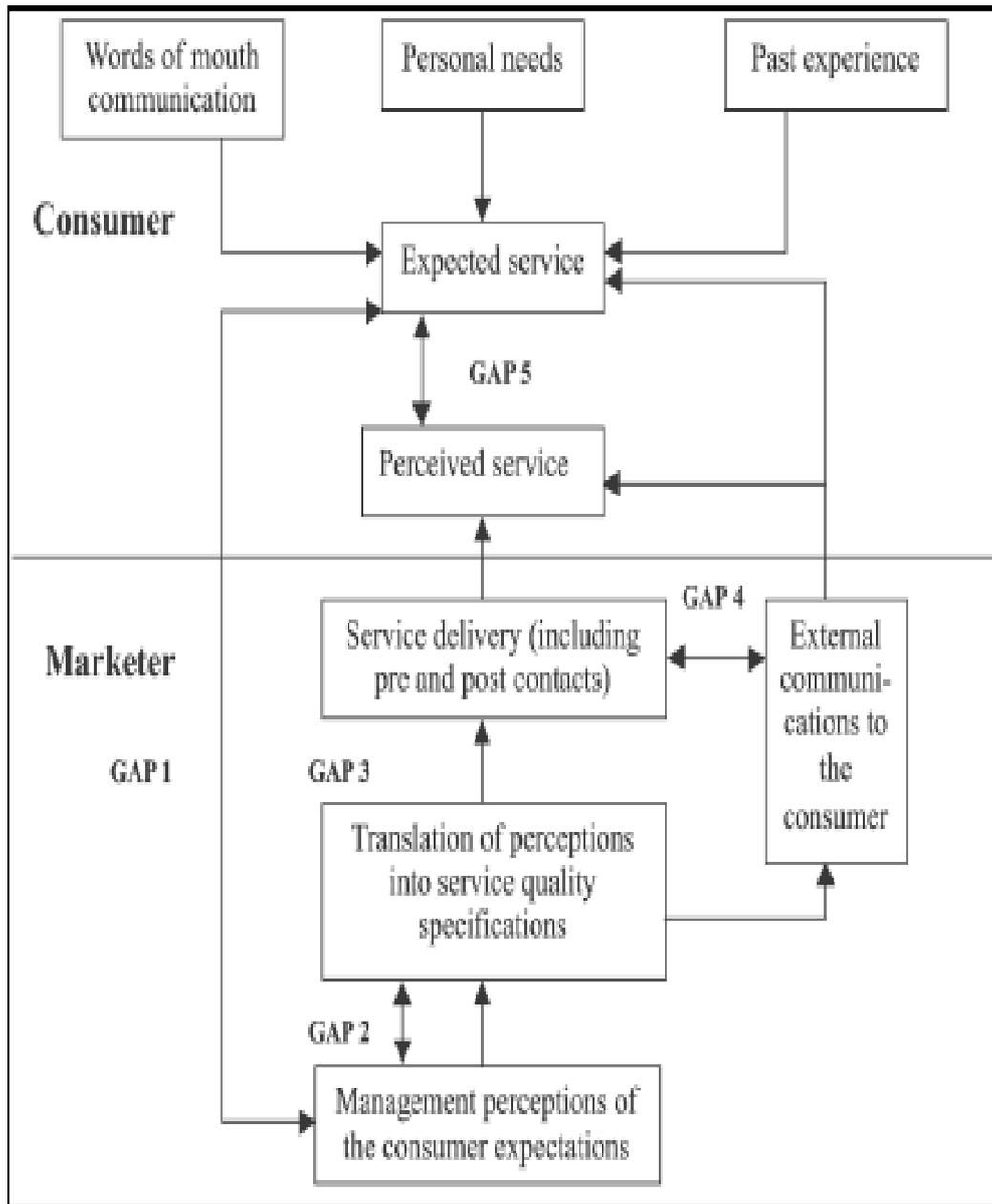
La Escuela Norteamericana de calidad de servicio, encabezada por Parasuraman et al. (1985, 1988) creadores del modelo SERVQUAL. El modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios.

El modelo (Gráfico N° 6) define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad.

Como puede apreciarse en el gráfico 7, el desajuste general (Gap 5) puede ser consecuencia de cuatro desajustes (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4).

Gráfico N° 7.- El Método Gap Servqual



Fuente: Parasuraman (1985)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 EL MARKETING RELACIONAL Y LA HOTELERÍA

Los servicios de marketing relacional que vienen funcionando de forma generalizada en diversos países con importantes actividades turísticas, se han convertido en uno de los canales de comunicación más activo y en el vínculo más ágil entre los consumidores y las empresas hoteleras, que nos muestra la importancia creciente del marketing relacional en el sector.

En el Perú, el segmento de hoteles de categoría de tres estrellas se observa una casi nula aplicación de fundamentos de marketing relacional, cuya implementación si se observa en algunos hoteles del segmento cinco estrellas, por ser muchas veces cadenas internacionales.

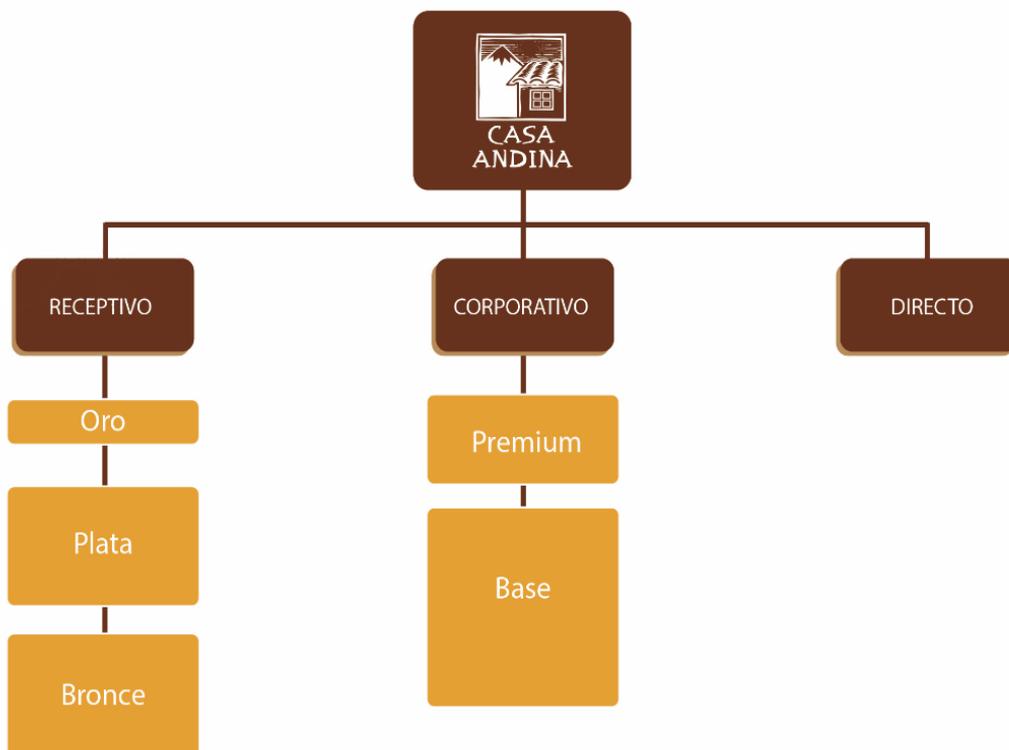
Sin embargo, consideramos necesario mencionar el caso de la cadena hotelera peruana Casa Andina, fundada en el año 2003, con un volumen de negocios anual que asciende aproximados a US\$ 27 millones de dólares, con 21 hoteles y un total 1417 habitaciones, con operaciones en la capital y en el interior agrupados de acuerdo a sus tres líneas de productos principales:

- Private Collection (Valle Sagrado, Isla Suasi, Puno, Cusco, Arequipa y Miraflores)
- Select, (Tumbes, Chiclayo, Miraflores)
- Classic, (Puno, Chachapoyas, Nasca, Miraflores, Arequipa, Chincha y Cusco)

Actualmente Casa Andina presenta un esquema basado en tres principales canales; corporativo, receptivo y directo, los cuales constituyen respectivamente un 28%, 60% y 12% del volumen total.

Y además, cinco tipos de clientes segmentados; clientes oro, clientes plata, clientes bronce, clientes premium y clientes base (Gráfico N° 8)

Gráfico N° 8 - Canales y segmentación de clientes

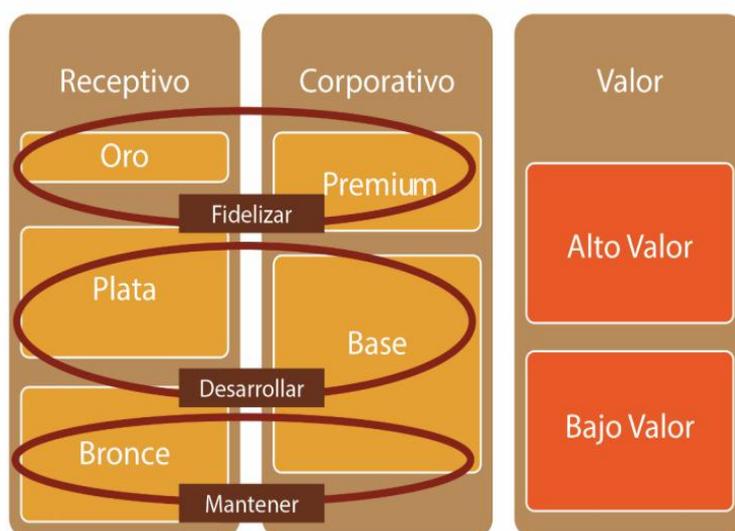


Fuente: Bruno del Villar (2013)

El crecimiento experimentado en los últimos años, por Casa Andina obedece a la aplicación de marketing relacional en su esquema de negocio, es así que existen principios y objetivos claros para cada segmento de clientes y canales.

(Gráfico N° 9)

Gráfico N° 9 - Canales y segmentación de clientes

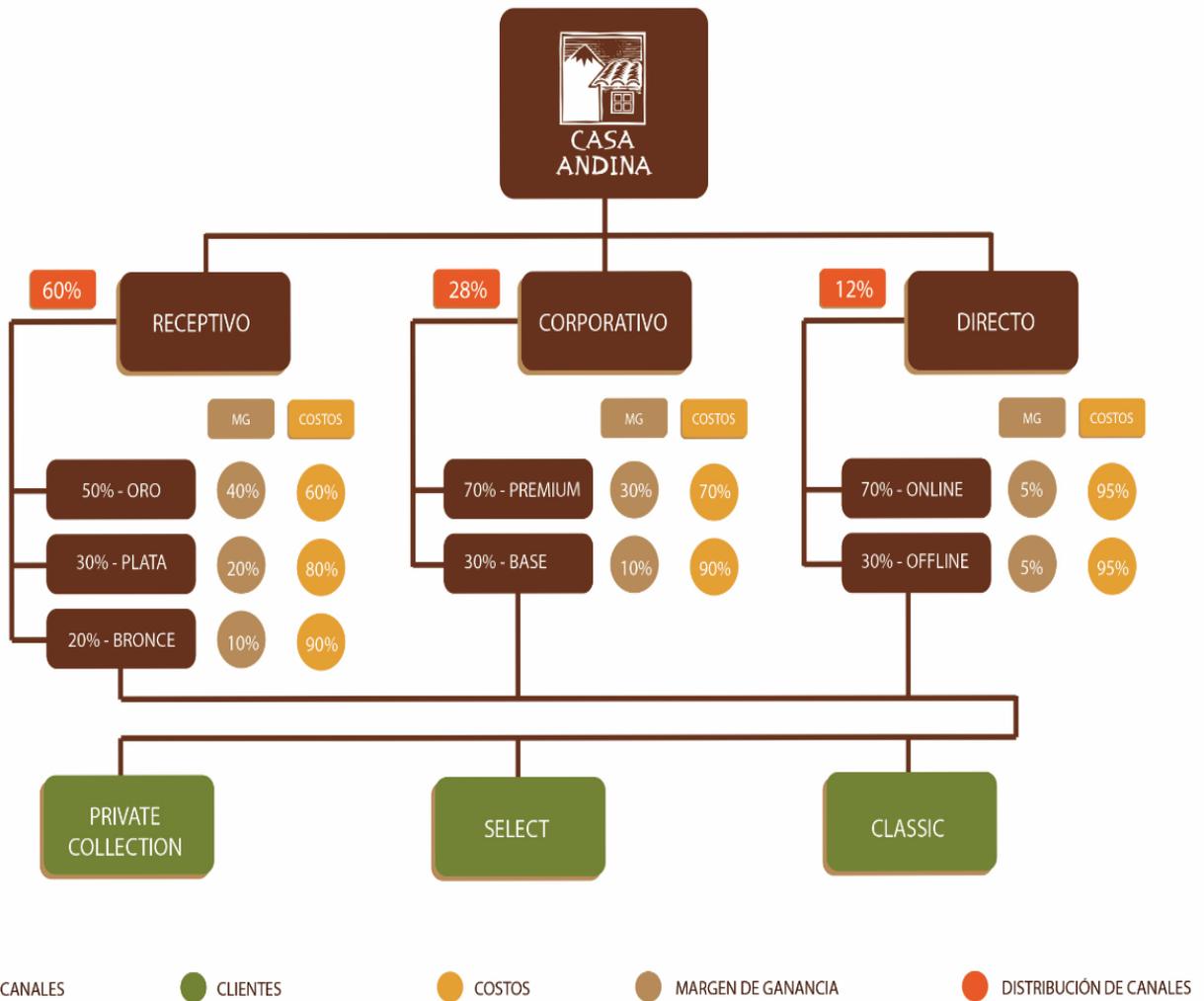


Fuente: Bruno del Villar (2013)

Es así que la aplicación de los principios de mantenimiento, desarrollo y fidelización del cliente y de la marca, se complementan con el monitoreo continuo de la satisfacción del usuario final bajo la implementación de indicadores de satisfacción cuyo objetivo es medir y controlar que la oferta de valor al consumidor esté alineada a sus necesidades y conocer la valoración que el cliente le da a los servicios hoteleros brindados.

Adicionalmente Casa Andina prioriza la distribución física de suministros, el procesamiento de pedidos y el manejo de cuentas para asegurar ratios superiores de satisfacción de huéspedes que oscilan entre 95% y 98%.

Esto ha dado como resultado un esquema de negocio funcional y eficiente (Gráfico N° 10).



Fuente: Bruno del Villar (2013)

El concepto de fidelización se desarrolla tanto en el exterior como al interior de la organización ya sea con los beneficios otorgados a los clientes a través de viajes de familiarización, descuentos especiales en los negocios pertenecientes al grupo Intercorp (Popeye's, Plaza Vea, Cineplanet, Bombos, Belisario, China Wok) capacitación en ventas, márgenes de ganancia atractivos y beneficios para los agentes, sorteos de paquetes de estadía, up grade para los clientes más simples, entre otros beneficios.

Lo mismo sucede con el concepto de calidad de servicio al establecer protocolos atención y asistencia al huésped durante y el post venta de su estadía, empleando para ello plataformas virtuales y canales de comunicación online vinculados a las preferencias del clientes.

El marketing relacional aplicado por Casa Andina en un contexto de crecimiento del sector de servicios turísticos pero con deficiencias en las variables de competitividad puestas en evidencia en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF), de reciente realización en nuestro país.

Este marketing relacional aplicado a nuestra realidad en un segmento de hoteles de tres estrellas demuestra su viabilidad y rentabilidad como esquema de negocio o *core business*.

3.2 PERÚ: TURISMO

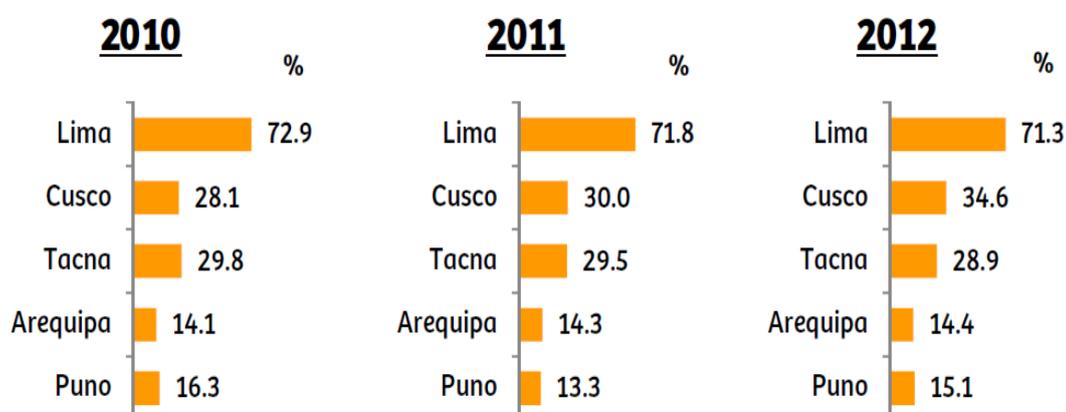
El Perú es uno de los países con mayor potencial turístico del mundo. Sin embargo enfrenta en la actualidad los retos del mercado cambiante y cada vez más competitivo. Según Promperu (2012), entre el 2009 y 2012, el flujo de turistas extranjeros al Perú se incrementó en más de 440 mil personas, con lo cual vamos ganando mayor participación en el turismo mundial.

Según la consultora Maximixe, la oferta turística en nuestro país puede ordenarse en tres grandes regiones turísticas, cada cual con sus circuitos y atractivos:

- Zona Turística Regional Norte. Menos desarrollada, pero con alto potencial de crecimiento en turismo arqueológico, histórico y natural.
- Zona Turística Regional Centro. Mayor concentración de turistas extranjeros, debido a la presencia del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
Lima es vía de paso para el visitante extranjero, mientras que el desarrollo económico concentrado en esta región favorece el arribo del viajero de negocio.
- Zona Turística Regional Sur. Tiene como principal atracción turística Machu Picchu y cuenta con centros turísticos desarrollados.

Del análisis de departamentos visitados realizado por Promperu (2012), se obtiene que Lima y los departamentos del sur del país continúan obteniendo la mayor participación en las visitas de turistas extranjeros.

Gráfico N° 11 .- Visitas de turistas extranjeros por departamentos



Fuente: Promperú

Se han identificado dos segmentos de turistas (vacacional y negocios), que han contribuido con más del 60% de las divisas en turismo receptivo.

El segmento vacacional sigue siendo el más importante para el Perú en términos de llegadas de turistas extranjeros (49%).

La mayoría de estos turistas (77%) proceden de los 14 mercados definidos como prioritarios para el Perú (EEUU, Canadá, México, UK, Francia, Alemania, España, Brasil, Colombia, Argentina, Chile, Japón y Australia).

Machu Picchu, como movilizador de viaje, sigue siendo el eje primordial de visita al Perú.

El flujo de vacacionistas que viene al Perú a través de una agencia de viaje se ha mantenido en los dos últimos años (alrededor de 300 mil vacacionistas, equivalente al 25% del total de vacacionistas que visita el Perú).

La demanda de hoteles de 4 y 5 estrellas sigue siendo muy baja en el segmento vacacional (17%), presumiblemente porque viajan en su mayor parte solos (32%) o con amigos (24%).

La oferta más demandada en el Perú por los vacacionistas, sigue siendo de corte cultural ancestral (aspecto primordial que busca realizar en un viaje vacacional), y su complemento las actividades de naturaleza.

El segmento de viajes por negocios, que representan el 24% del total de llegadas de turistas, viene incrementándose notoriamente desde el 2009, lo que ha redundado en un mayor uso de hoteles de 4 ó 5 estrellas.

Para este segmento, Latinoamérica continúa caracterizándose como el principal mercado emisor hacia el Perú.

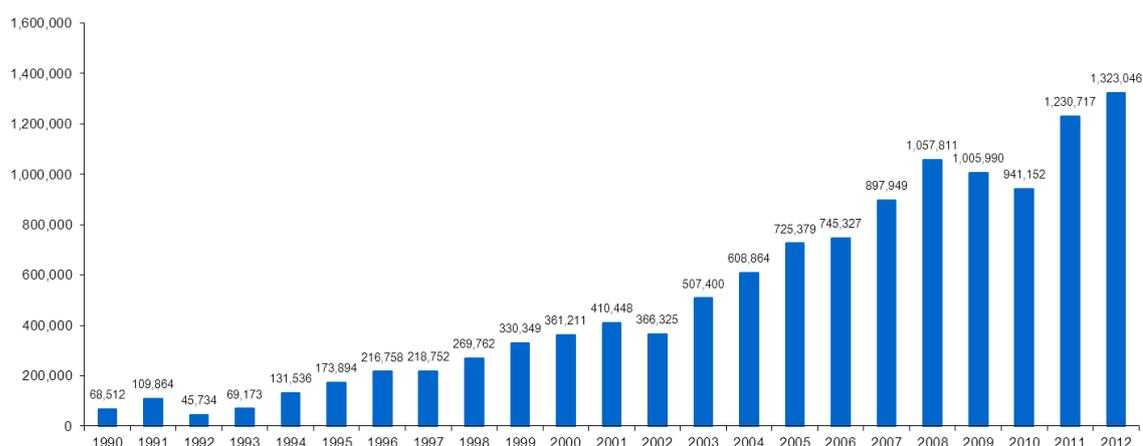
No obstante, se aprecia que mercados como Canadá y España están incrementando significativamente su flujo de turistas de negocios hacia nuestro país.

El turista de negocios focaliza su visita en la ciudad de Lima, realiza actividades turísticas urbanas y se hospeda mayormente en hoteles de 4 y 5 estrellas (66%), reportando un gasto en el Perú de US\$1,1341 con una estadía promedio que va entre 3 y 5 noches.

3.3 CUSCO: TURISMO

Cusco es el segundo lugar más visitado del Perú por turistas extranjeros y se encuentra en la ruta clásica sur: Lima - Arequipa - Puno - Cusco. Según Promperú para el año 2012, arribaron al Cusco un total 1,323,046 extranjeros.

Gráfico N° 12 .- Arribos de extranjeros al Departamento de Cusco



Fuente: ENCUESTA MENSUAL DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE - MINCETUR/OGIER - Oficina Estadística
Elaboración: PROMPERU / Área de Investigación de Mercados

Gráfico N° 13 .- CUSCO 2012: Indicadores de oferta y demanda hotelera

CUZCO 2012: INDICADORES DE OFERTA Y DEMANDA HOTELERA													
MESES/CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
OFERTA													
Número de establecimientos	591	592	592	592	593	592	595	593	592	595	593	588	
Número de habitaciones	8.402	8.418	8.513	8.458	8.530	8.514	8.623	8.587	8.559	8.436	8.570	8.550	
Número de camas	16.430	16.445	16.615	16.365	16.617	16.764	17.023	16.946	16.928	16.635	17.055	17.009	
DEMANDA													
Total de arribos mensuales	70.352	69.951	71.241	77.369	77.549	112.523	142.494	144.761	104.487	94.529	105.800	113.132	1.184.188
Nacionales	20.587	20.230	21.013	21.580	22.228	20.290	49.039	50.205	50.722	30.543	45.323	57.005	408.765
Extranjeros	49.765	49.721	50.228	55.789	55.321	92.233	93.455	94.556	53.765	63.986	60.477	56.127	775.423
Promedio de permanencia (días)	1,61	1,58	1,60	1,64	1,76	1,73	1,73	1,69	1,72	1,70	1,65	1,65	
Nacionales (días)	1,50	1,48	1,47	1,50	1,61	1,50	1,53	1,54	1,47	1,56	1,50	1,50	
Extranjeros (días)	1,95	1,82	1,97	1,92	2,02	2,06	1,99	1,93	2,06	1,95	2,00	2,06	
Porcentaje de habitaciones ocupadas en el mes	23,14	22,88	24,99	27,00	29,87	31,00	33,99	34,15	31,96	32,01	29,78	21,99	
Porcentaje de camas ocupadas en el mes	21,05	19,99	22,65	24,01	26,00	27,03	32,12	33,11	27,89	28,65	26,75	23,09	

Fuente: BADATUR -OTP
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

3.4. MODELAMIENTO SERVQUAL EN LA HOTELERIA

Una de las primeras investigaciones formales en materia de calidad en el Servicio lo constituye el modelamiento SERVQUAL, una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de sus resultados obtenidos de una investigación iniciada en 1983, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets,

El modelo propuesto o "Modelo de discrepancias", sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico puede constituir una medida de la calidad en el servicio.

Uno de los campos donde el empleo y aplicación del modelamiento SERVQUAL ha sido de gran utilidad, lo constituye la actividad hotelera.

En la década de los noventa se han desarrollado un importante número de estudios sobre la calidad de servicio basados en dicho modelo (Gráfico N° 14).

Gráfico N° 14 .- Principales estudios sobre calidad de servicio en hotelería

	Modelo de partida	Negocios investigados	Objetivos	Principales resultados	Atributos de Calidad de Servicio (*)	Propuesta
Fick y Ritchie 1991	SERVQUAL	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes, estaciones de esquí	Validación SERVQUAL en la industria turística	Confirmación atributos SERVQUAL en el sector turístico	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad de respuesta (5) Empatía	
Knutson <i>et al.</i> 1991	SERVQUAL	Hoteles	Validación modelo SERVQUAL en la industria hotelera	Confirmación de los cinco atributos del modelo SERVQUAL	(1) Fiabilidad, (2) Seguridad, (3) Capacidad de respuesta, (4) Elementos tangibles, (5) Empatía	Escala LODGSERV
Saleh y Ryan, 1991	SERVQUAL	Hoteles urbanos canadienses de 300 habitaciones o más	Validación de los atributos del modelo SERVQUAL tanto desde la perspectiva del cliente como del directivo	Sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos. No se confirman los cinco atributos del modelo SERVQUAL	(1) Sociabilidad (2) Elementos tangibles	
Getty y Thompson, 1994	SERVQUAL	Hoteles	Construcción de un instrumento de medida de la calidad de servicio en hoteles	Validación del instrumento LODGQUAL para medir la calidad de servicio	Fiabilidad Elementos tangibles Contacto	Escala LODGQUAL
Falces <i>et al.</i> , 1999	SERVQUAL	Hoteles comunidad de Madrid	Elaborar una escala para medir la calidad percibida por los clientes de servicios de alojamiento	Validación de la escala. Nuevos atributos de calidad de servicio	(1) Personal, (2) Elementos tangibles (3) Organización del servicio	Escala HOTELQUAL
Mei <i>et al.</i> , 1999	SERVQUAL	Hoteles Australia	Determinar las dimensiones de la calidad de servicio.	Validación del instrumento HOLSERV. Tridimensionalidad de la calidad de servicio	(1) Empleados / personal (2) Elementos tangibles (3) Fiabilidad	Escala HOLSERV

(*) El número muestra la importancia del atributo

Fuente: ESADE (2007)

3.4.1. Calidad de servicio en la industria turística - Fick y Ritchie (1991)

Los autores se propusieron hacer una aplicación del instrumento SERVQUAL a la industria turística (tomaron como negocios las líneas aéreas, hoteles, restaurantes y estaciones de esquí).

Los objetivos que plantearon fueron rehacer el estudio SERVQUAL con las particularidades de las nuevas industrias de servicio consideradas, aplicar el modelo SERVQUAL a la industria turística, comparar los resultados en la propia industria turística y por último reexaminar la aplicación de la escala de medida sugiriendo mejoras o modificaciones.

Analizando los resultados obtenidos dentro del sector hotelero, éstos confirman los atributos del modelo SERVQUAL en la industria hotelera.

Jerarquizando los atributos en base a los resultados obtenidos, tendríamos en primer lugar la fiabilidad (confianza de los clientes en que van a obtener el servicio que el establecimiento les ha asegurado iba a ofrecer), en segundo lugar la seguridad (nivel de confianza que los trabajadores del establecimiento transmiten a los clientes), en tercer lugar los elementos tangibles (infraestructura, equipos, muebles) en cuarto lugar la capacidad de respuesta (la prontitud con la que se presta el servicio, capacidad para reaccionar frente a una queja) y por último la empatía (capacidad de identificarse y ayudar a los huéspedes en los servicios que ofrece la empresa)

3.4.2 Escala LODGSERV - Knutson et al. (1991)

LODGSERV, tal como indican los autores, es un índice de 26 indicadores diseñado para medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros.

El estudio parte de la base de que la calidad de servicio en la industria hotelera es difícil de medir debido a las propias características de los servicios y los hoteles en particular.

Para realizar la investigación, los autores diseñaron un cuestionario para evaluar la calidad de servicio (percepción de servicio menos expectativas) a partir del trabajo realizado por Parasuraman et al. (1985).

El cuestionario, tras los estudios preliminares, consistió en 26 preguntas. Los resultados confirman las cinco dimensiones sobre la calidad de servicio del modelo SERVQUAL.

El orden de importancia, según la varianza experimentada por cada dimensión, es en primer lugar los elementos relacionados con la fiabilidad, en segundo lugar los relacionados con la seguridad, en tercer lugar está la capacidad de respuesta, en cuarto lugar los elementos tangibles del establecimiento y por último la dimensión empatía.

3.4.3 Calidad de servicio en la hotelería – Saleh y Ryan (1991)

Los autores parten de la base de que los componentes del servicio están divididos en tres componentes, tal como desarrolla la escuela norteeuropea.

Para los autores la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero.

La calidad interactiva (funcional) que sería la relacionada con la forma en la que se presta el servicio, la atención al cliente, el saludo, etc.

La imagen del hotel se correspondería con la tercera categoría de la calidad de servicio y sería la consecuencia de los dos primeros componentes – calidad física y calidad interactiva– así como de las acciones comerciales y de comunicación que haya realizado el establecimiento hotelero.

Los autores indican que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio (calidad interactiva) resultan claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.

Con el fin de evaluar la dimensión interactiva del servicio (funcional) los autores tomaron como referencia las cinco dimensiones de calidad de servicio del modelo SERVQUAL y construyeron un cuestionario con 33 ítems a evaluar.

El estudio, a su vez, pretendía evaluar cuál era la percepción que tenían los directivos hoteleros sobre las expectativas de los clientes, para ello el cuestionario se utilizó tanto con clientes como con directivos de establecimientos hoteleros.

Los resultados obtenidos muestran una sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos de los establecimientos.

Sin embargo, al tratar sobre la prestación del servicio, las percepciones de los directivos se parecen más a las evaluaciones que hacen los clientes, significando este hecho una congruencia con el propio servicio.

Mediante el análisis factorial, los autores procuraron validar los cinco atributos de calidad de servicio propuestos por el modelo SERVQUAL.

Los resultados mostraron una diferencia notable respecto al modelo de referencia, de hecho un solo atributo (convivencia o sociabilidad) explicaba el 62,82% de la varianza total, el siguiente atributo (elementos tangibles) explicaba el 6,95% de la varianza.

El resto de los tres atributos considerados tenían una presencia muy débil pudiendo significar este hecho una característica bifactorial de la calidad de servicio.

3.4.4. Escala LODGQUAL - Getty y Thompson (1994)

El estudio pretendió proporcionar un instrumento válido (LODGQUAL) para medir las percepciones de los clientes respecto a la calidad de servicio en la industria hotelera.

Para realizar el estudio, partieron del modelo SERVQUAL que modificaron a partir de la revisión de la literatura y entrevistas con consumidores y profesionales del sector hotelero.

Los resultados obtenidos tras la realización del estudio confirman tres atributos de calidad de servicio en hotelería que son: elementos tangibles, fiabilidad y contacto (que incluye los atributos de capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Los resultados fueron confirmados al demostrar que el modelo LODGQUAL tiene una alta fiabilidad a la hora de predecir la calidad de la estancia desde una perspectiva global.

Getty (2003) retomaron el estudio y construyeron el índice LQI (Lodging Quality Index), la metodología de investigación seguida fue la misma que en el modelo LODGQUAL pero el objetivo no fue determinar los atributos de calidad de servicio sino construir un indicador de la calidad de servicio que pudiese ser de utilidad para los directivos de los establecimientos hoteleros.

Los resultados mostraron cinco dimensiones a evaluar sobre la calidad de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza (que dan los empleados del establecimiento) y comunicación.

3.4.5. Escala HOTELQUAL – Falces (1999)

El objeto del estudio fue elaborar una escala para medir la calidad percibida por clientes de servicios de alojamiento. En una primera fase, los autores, a partir de la revisión de la literatura y tomando como base el modelo SERVQUAL, realizaron un cuestionario adaptado a la industria hotelera.

Una segunda fase consistió en aplicar el cuestionario a una muestra representativa de usuarios de hoteles tras la que pasó a validarse la nueva escala de medida.

Los resultados obtenidos muestran que los cinco atributos del modelo SERVQUAL no son válidos ya que el estudio, tras el análisis factorial, muestra una agrupación en tres atributos: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones del hotel y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel.

Estos tres factores explican el 67% de la varianza común.

3.4.6. Escala HOLSERV – Mei (1999)

Los autores se propusieron testar la fiabilidad y validez de una aplicación del modelo SERVQUAL a la industria hotelera, determinar el número de atributos que definen la calidad de servicio en un hotel y por último determinar cuál es la dimensión que mejor predice la calidad global de servicio. Para cumplir los objetivos los autores construyeron el modelo HOLSERV a partir de una adaptación del modelo SERVQUAL al sector hotelero.

Los resultados del estudio mostraron que hay tres factores que explican la calidad de servicio en la industria hotelera; el primer factor se llamó “empleados” e incluía los aspectos relacionados con el comportamiento y apariencia de los empleados, como la rapidez del servicio, disposición, confianza, educación, conocimiento del trabajo, etc.

El segundo factor fueron los “elementos tangibles” e incluía aspectos como imagen de las instalaciones, decoración, materiales de construcción, limpieza, facilidad de uso de las instalaciones, etc.

El tercer factor fue la “fiabilidad” haciendo referencia al mantenimiento de las promesas y a la prestación de un servicio preciso y a tiempo.

Los aspectos que mejor explican la satisfacción general de los clientes son los relacionados con el factor “empleados”.

Adicionalmente, debemos mencionar que si bien el SERVQUAL fue diseñado como un instrumento para medir la calidad en el servicio mediante la aplicación del cuestionario a los clientes de cada organización, éste ha demostrado tener otras aplicaciones, es así que permite comparar las expectativas y percepciones de los clientes a través del tiempo, examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones de calidad, medir las percepciones de calidad de clientes internos, y complementar metodologías de calidad y ecuaciones de bienestar.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Con la finalidad de lograr el objetivo de la presente tesis, se plantea el siguiente diseño metodológico, el cual cumplirá con las metas planteadas en la mencionada tesis.

4.1 Tipo de investigación

El presente estudio de investigación que se realizó, se tipifica como descriptivo, dados los escasos antecedentes que se encontraron sobre el tema en nuestro país y de manera específica en el sector hotelero geográficamente ubicado en la Ciudad del Cusco.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño es de tipo descriptivo – analítico, ya que se busca reconocer el comportamiento entre las variables de estudio marketing relacional y mejora de la calidad en los hoteles de tres estrellas en la ciudad del Cusco, con la finalidad de analizar la efectividad de la estrategia como mejora continua de la calidad percibida por los huéspedes en dichos establecimientos de hospedaje.

4.3 Enfoque de la Investigación.

Se propone utilizar un enfoque cualitativo, ya que se utilizará la herramienta SERVQUAL, que es una herramienta medible, además de utilizar las entrevistas en profundidad como datos primarios.

4.4 Población y Muestra.

Para hallar la muestra hay que considerar, que representa el nivel de confianza. Dicho nivel de confianza es la probabilidad de que la muestra que se ha elegido haya influido en los resultados obtenidos. El porcentaje de personas que realmente completan la encuesta se conoce como el “índice de respuesta”. Para este caso se considera un margen de error del 10% por ello, consideramos que 20 turistas deben realizar la encuesta, entonces multiplicamos los 20 turistas x 10% y como resultado para el diseño que se utilizó para la parte cuantitativa se obtendrá de una población de 200 turistas (Hair et al, 2010) que llegaron a los hoteles de tres estrellas en estudio realizando una aplicación del modelamiento SERVQUAL que comprendía 22 items agrupados en cinco dimensiones identificadas (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad) otorgándose un puntaje de 1 a 5. Donde 1 (totalmente insatisfecho) y 5 (Totalmente satisfecho) (Anexo A).

Para la parte cualitativa, se obtuvo a través de la entrevista a los principales Gerentes Comerciales de hoteles de tres estrellas en la ciudad del Cusco, con la finalidad de obtener información primaria del sector hotelero Cusqueño, y sobre la experiencia específica de los principales actores involucrados.

Para tener un panorama más general y realista del país en relación a la hotelería se decidió entrevistar al Gerente General del Hotel Los Andes de América Sr. Alfonso Gálvez, quien nos dio una entrevista muy amplia, en las instalaciones del establecimiento de hospedaje en la ciudad Cusqueña, donde nos explicó su parecer de la situación real de la hotelería del segmento 3

estrellas, en relación a su gestión y la importancia del marketing relacional para gestionar con eficiencia los hoteles en nuestro país. (Anexo D)

De igual modo se entrevistó al Gerente Comercial del Hotel Samay Sr. Norman Torres Arrescurrenaga, se escogió este hotel por ser ganador durante dos años consecutivos del Premio Q'ente, premiación a la calidad organizado por la Dirección Regional de Turismo del Cusco, en dicha entrevista nos dio alcances de la poca utilización en su segmento de esta herramienta del marketing, resultando importante los alcances desde la perspectiva del proveedor y operador turístico. (Anexo D)

Para conocer su visión de la aplicación del marketing relacional en los hoteles y principales Cadenas hoteleras en el Perú, se entrevistó a la Sra. Tibisay Monsalve, como Gerente General de la SHP (Sociedad Hotelera del Perú) (Anexo B)

Como propuesta de entrevista a una persona experta en publicidad, se realizó una entrevista al Director de Brand de la agencia de publicidad Pragma, Mario Vargas Lazarte, con la finalidad de conocer su apreciación del marketing relacional y sobre el impacto de la publicidad en la comunidad y empresas peruanas del sector hotelero. (Anexo C)

Dentro de la investigación, como información secundaria se trabajó una entrevista realizada al padre del Marketing Relacional; Don Peppers en Brasil.

Dicha entrevista se tituló El cliente: Su fiel Amigo en Épocas de Crisis, realizada el 27 de Noviembre del 2001 por Jorge Nascimento Rodrigues.

Finalmente se elaboró un registro de establecimientos de hotelería existentes en la ciudad de Cusco de categoría 03 estrellas.

4.5 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En relación a la entrevista de la Gerente General de Sociedad Hotelera del Perú, podemos resumir que existe mucha diferencia entre la gestión actual en cuanto a modelos de comercialización y gestión de hoteles en el Perú, sobre todo en la ciudad del Cusco que solo podría responder haciéndolo de manera particularizada para cada uno de los modelos de gestión en vigor. Lo que se puede anticipar es que desconocen –en su gran mayoría– que el Marketing Relacional es una herramienta para generar ingresos en sus empresas hoteleras.

Cuando se habló de la inversión en marketing relacional si es igual a la publicidad, la funcionaria nos manifestó que en realidad no se asemeja en absoluto. Dejando al margen aspectos institucionales y de servicio público, la publicidad tiene por objeto intrínseco aumentar las ventas de un producto o servicio. Empleando para ello herramientas que generen en el cliente potencial la necesidad de compra y consumo. El Marketing Relacional consiste –a muy grandes rasgos– en desarrollar, mantener y reforzar las relaciones entre la empresa y sus clientes. En nuestro caso entre el hotel y sus huéspedes. Claro que el Marketing Relacional busca como fin último mejorar los resultados de la instalación de hotel en cuanto a ingresos registrados, pero no toma como base argumental la mayor o menor bondad del producto o

servicio, sino lograr el objetivo de maximizar lo que cada huésped, y cada cliente puede llegar a consumir durante su estancia en el hotel.

En relación a la entrevista al Gerente Comercial y General de los hoteles 3 estrellas nos manifestaron que no se aplica el marketing relacional en su gestión porque no se conoce aún los beneficios y el trabajar algunas bases de datos es complicado, ya que muchas agencias de viajes no permiten tener contactos con los huéspedes pero que muchas veces se debe identificar perfectamente los perfiles de sus clientes además conocer sus gustos, sus preferencias, etc. y establecer una estrecha vinculación con ellos; lo que siempre es posible –aunque no fácil– dada la magnitud de algunos clientes de paso por algunos hoteles y empresas de hospedaje. Pero ello le permitirá al director del hotel conocer las necesidades de aquellos y mantener los servicios del hotel en permanente y acorde evolución a lo largo del tiempo.

Lo que si tienen claro es que me atrevería a decir que hablamos de Fidelización con mayúsculas. En tiempos de crisis como los que vivimos en temporada baja, parece que la única preocupación de muchos gestores de empresas hoteleras es el aumento de la cartera de clientes. Lo que es un error de planteamiento. ¿Por qué iniciar una y otra vez la ardua tarea de la captación de nuevos clientes olvidando que con los actuales ya se tiene medio camino andado? Menospreciar la importancia que tiene un cliente actual satisfecho – como portavoz comercial de las bondades de nuestro servicio o producto– es un error que se paga más pronto que tarde; además de decir muy poco a favor de la eficacia y profesionalidad de quien comete semejante error.

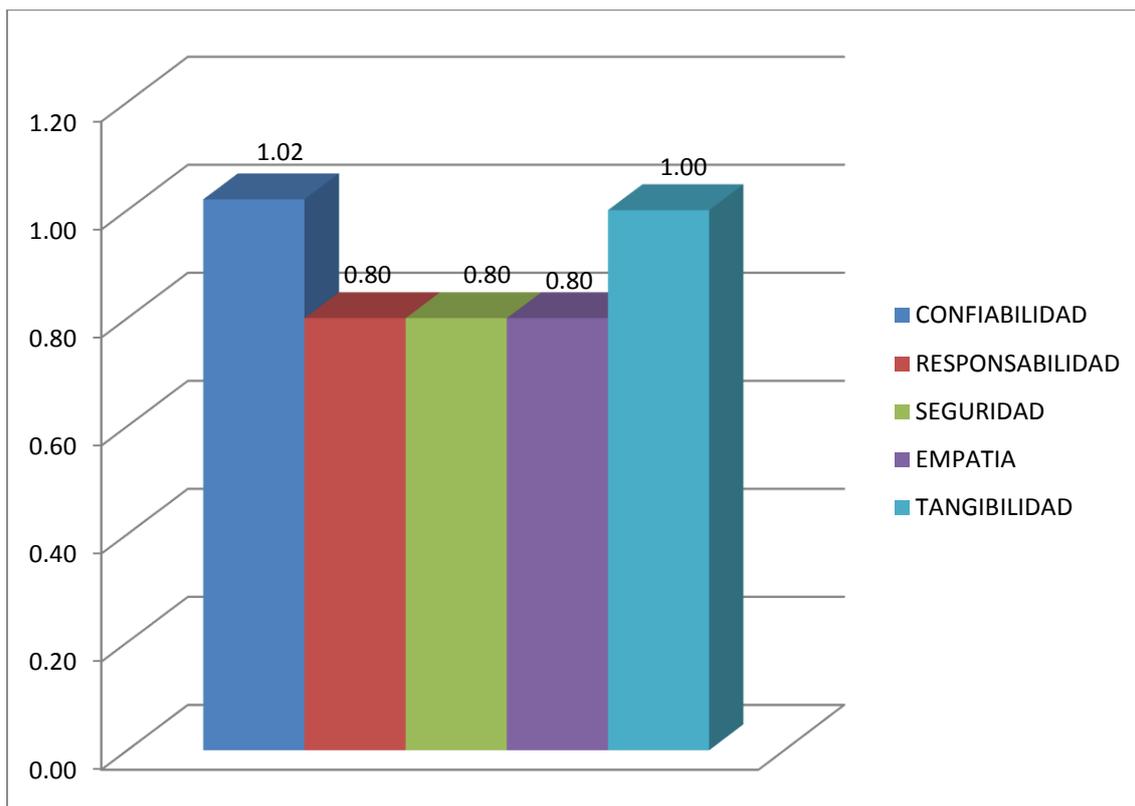
Para el publicista Vargas es un nuevo concepto de la gestión empresarial, el CRM (Customer Relationship Management) que consiste en la utilización eficaz de la información para dar una respuesta eficaz a la constante y creciente demanda de las empresas por reforzar todos los aspectos vinculados a las relaciones con sus clientes, considerándolo como un proceder imprescindible para desarrollar todas las potencialidades y ventajas del Marketing Relacional. Es básico, por tanto, que el director del hotel conozca al máximo posible cómo son sus clientes para poder desarrollar una estrategia relacional de fidelización eficaz con garantía de éxito en términos de rentabilidad. Pero no puedo dejar pasar por alto un aspecto de la máxima relevancia. La calidad, y no la cantidad, de la información que el director del hotel pueda recabar de sus huéspedes será el factor determinante. En muchas ocasiones, un cliente está mucho más satisfecho por no padecer aquello que más le disgusta que por disfrutar aquello que más le gusta. Parece absurdo pero es cierto. Y los estudios de mercado así lo demuestran en múltiples áreas y actividades comerciales. Un cliente puede pasar por alto alguna carencia en un servicio pero no tolerará la presencia de algo que le disguste. No es tan difícil de comprender; el socio de un club por ejemplo, podría no dar demasiada importancia a la ausencia de agua de colonia en los vestuarios pero... ¿Pasaría por alto la suciedad en los mismos? Al director del club no le hace falta saber, pongamos por caso, cuántas marcas de agua de colonia desearían los socios que estuvieran a su disposición en los vestuarios, pero le es de vital importancia conocer el grado de rechazo que produciría entre los usuarios de su club un deficiente grado de limpieza en dichas instalaciones. Por tanto la calidad de la información que el

gerente de marketing debe ser el objetivo fundamental en aras a desarrollar una estrategia relacional eficaz.

De la tabulación de los formatos de metodología SERVQUAL aplicado a una muestra de 200 clientes de cuatro hoteles del segmento tres estrellas en la Ciudad del Cusco, se obtuvieron los siguientes resultados.

En una escala de 1 a 5 donde 1 (Totalmente insatisfecho) y 5 (Totalmente satisfecho)

DIMENSIÓN	PROMEDIO
CONFIABILIDAD	1.02
RESPONSABILIDAD	0.80
SEGURIDAD	0.80
EMPATIA	0.80
TANGIBILIDAD	1.00



Una vez obtenidos los resultados de las puntuaciones de las encuestas se realizó un análisis cuantitativo donde se sumaron las puntuaciones del cuestionario para cada ítem y se dividió este número entre el total de los encuestados para obtener el promedio de cada uno de los mismos.

Además se obtuvo el promedio de las dimensiones de calidad y un promedio general de las dimensiones, para posteriormente realizar otro análisis cuantitativo que consiste en la diferencia de promedios de **(Percepciones - Expectativas)** lo que representa el nivel de calidad percibida.

Concluido este procedimiento se procedió a calcular el Índice de Calidad en el Servicio (ICS) para cada dimensión, a partir de los 22 ítems que lo integran, para efecto de comparación, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{ICS} = \text{importancia} * (\text{Percepciones} - \text{Expectativas})$$

Seguidamente, se calculó el Índice Global de la Calidad en el Servicio, con la misma fórmula o la sumatoria de los resultados de los ICS de cada dimensión.

$$\text{ICS global} = \sum \text{ICS}$$

La interpretación de este índice se hace con base en que si es un número negativo, indica que las expectativas son mayores que las percepciones, si el número es positivo, indica que las percepciones de los clientes están por arriba de las expectativas, lo que significa que la empresa si está cumpliendo con sus expectativas, y demostrado con el porcentaje obtenido.

Se obtuvo un Índice de Calidad en el Servicio (ICS) de **-4.12** lo que indica que los clientes no están satisfechos con el servicio y se debe mejorar en varios aspectos del servicio.

Seguidamente se empleó la Escala de Likert para interpretar la satisfacción del cliente, donde cada nivel (1 e inclusive 0.80) le corresponde un porcentaje que consta de 20% cada uno.

4.5.1 Escala Nivel de Likert

(Significado Rango de porcentaje de satisfacción del cliente)

1	Extremadamente insatisfecho	0 – 20
2	Insatisfecho	20 – 40
3	Neutro	40 – 60
4	Satisfecho	60 – 80
5	Extremadamente satisfecho	80 – 100

De acuerdo a la Escala de Likert los resultados obtenidos para cada dimensión se ubican de manera general en el rango de:

EXTREMADAMENTE INSATISFECHO para las dimensiones de confiabilidad, responsabilidad, empatía y tangibilidad; y seguridad.

Dicho resultado nos muestra que no existe para el caso de los huéspedes de los hoteles objeto del estudio una valoración positiva respecto a las variables de calidad de servicio y por ende de lealtad así como de fidelización, lo que evidencia la ausencia de aplicación de una estrategia de negocios como el marketing relacional en la gestión de la relación cliente-hotel, lo que tendrá un impacto negativo en la rentabilidad del hotel.

Sólo cuando hayamos logrado la plena satisfacción de nuestros clientes, estaremos en condiciones de intentar FIDELIZAR, con todas las armas que el marketing relacional pone a nuestro alcance. Estos resultados me llevan a pensar lo siguiente:

¿Cómo podemos poner en marcha un inteligente plan de fidelización que pueda tener unas mínimas posibilidades de éxito, si antes hemos desarrollado un pobre trabajo en las tres etapas anteriores?

4.5.2 Tipo de clientes en hoteles 3 estrellas en Cusco.

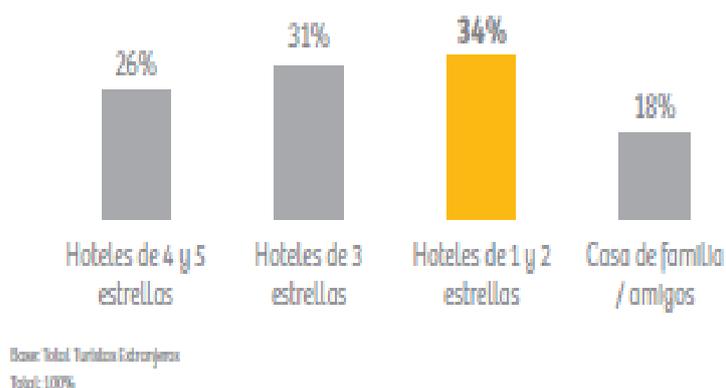
Según Promperú (2013) de acuerdo al perfil del turista extranjero, el Perú recibió a 3,16 millones de turistas internacionales, quienes durante su estadía gastaron un total de US\$ 3 925 millones.

El 61% vino al Perú por vacaciones o recreación, el 14% para visitar familiares y amigos, el 13% por negocios y el 12% por otros motivos (salud, asistir a seminarios o congresos, entre otros).

Los lugares más visitados son: Lima (72%), Cusco (33%) y Tacna (27%). Tacna destaca sobre todo por el notable flujo de turistas chilenos.

La ciudad de Cusco recibe principalmente de los turistas procedentes de Rusia, Italia y Suiza.

Tipo de establecimiento de hospedaje que utilizan los turistas extranjeros.



Fuente: Promperu (2013)

A continuación presentamos un tipo de clasificación promedio de clientes de hoteles 3 estrellas.

POR CLIENTE			POR CANAL		
TURISMO	RECEPTIVO	ORO PLATA BRONCE	DIRECTO	COMUNIDAD	REDES SOCIALES/ BLOG
	INTERNO	ORO PLATA BRONCE		E-MAIL WEB	TELEFONO
CORPORATIVO	INDIVIDUALES	PREMIUM BASE		RECEPCION	
	GRUPOS	PREMIUM BASE	INDIRECTO	AAVV (Agencias de Viajes) GDS (Sistemas Globalizadores) TTOO (Tour Operadoras) Chanell Manager.	

Fuente: Propia (2015)

4.5.2.1 EL TURISTA DE NEGOCIOS (CORPORATIVO)

Es el turista que viaja por exigencias relacionadas con su ocupación o la actividad económica de la empresa para la que trabaja. Además, la realización del viaje y su financiamiento son decisiones tomadas frecuentemente por alguien diferente al viajero mismo. También incluye a funcionarios gubernamentales y trabajadores de organizaciones sin fines de lucro.

Un 85% fueron hombres, sus edades oscilaron entre los 35 y 54 años.

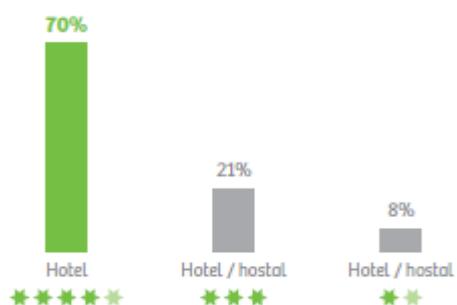
El 71% obtuvo ingresos anuales mayores a US\$ 40 000. Proviene de Estados Unidos, Colombia, Brasil y Argentina.

El 76% de los turistas de negocios concentro su visita en la ciudad de Lima.

El ingreso a nuestro país es por la capital, se debe en parte a que el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es la principal entrada al país.

Asimismo existe un 33.4% que visita la ciudad de Tacna, Cusco, Arequipa, Ica y Piura respectivamente.

Tipo de alojamiento utilizado



Fuente: Promperu (2013)

El 35% de turistas de negocios contrató paquetes turísticos en su país al Perú. Cabe señalar que en la ciudad del Cusco existe una tendencia favorable a un crecimiento al turismo corporativo, el cual se dirige a los hoteles tres estrellas, por el crecimiento de eventos del centro de convenciones de la Municipalidad del Cusco, pero este flujo se da entre los meses de Julio a Octubre.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL

En esta parte del estudio se diseñará y estructurará una serie de ventajas relacionadas con la posible participación de nuestros huéspedes en un hipotético club oportunamente creado para ellos.

Para ellos se propondrá diferentes tipos de programas de fidelización que se pueden diseñarse para vincular todavía más al huésped y/o cliente a nuestro hotel, a través de catálogos de regalos, viajes u otros beneficios a los cuales podrá acceder por el solo hecho de ser miembro del club.

Se plantea un diseño que impone procesos y personas para que estén totalmente orientados al cliente, tanto si son prestados por la propia empresa como en el caso de servicios desarrollados por empresas subcontratadas, que deberán aplicar necesariamente nuestra misma filosofía del servicio.

5.1 Sistema de Información (Base de datos)

El Objetivo estratégico consistirá en lograr que los mismos colaboradores operativos como el botones, housekeeper, mozo, bartender y recepcionista almacenen tanto la información transaccional, como la posible información relacional necesaria, cuyo desarrollo y explotación nos permitirán diseñar un programa de marketing relacional o CRM.



Fuente: Propia

Una base de datos relacional debe disponer de:

Datos del cliente	Sociodemográfico, intereses, características (aversión a nuevas tecnologías)
Transacciones	Contratación / consumo histórico, rentabilidad (margen, costo/servicio)
Producto	Gama susceptible de comprar, potencial.
Precio	Tarifa aplicada, confidencial, preferencial, negociación.
Financiera	Solvencia, perfil de riesgo, capacidad de endeudamiento, si aparece en Infocorp.
Competencia	Proveedores alternativos, según volúmenes
Acciones Realizadas	Comerciales y relacionales, resultados cualitativos del huésped.
Contactos	Canales preferidos (teléfono, email, notificaciones push en Facebook, LinkedIn) Horarios, Preferencias de privacidad, histórico de contactos (quién lo ha iniciado, objetivo, resultado)
Satisfacción	Reclamaciones en el cuaderno, vía mail, recomendadores hoteleros tipo tripadvisor.
Personas	Personas de contacto, responsabilidades, criterios en la toma de decisiones, palancas relacionales.
Otros datos	Información para segmento y análisis.

Fuente: Propia

5.2 Beneficios de una base de datos:

- Facilitará mejor la toma de decisiones a la gerencia de marketing y/o comercial al facilitar una mayor y mejor información en el menor tiempo.
- Se podrá identificar las necesidades individuales de cada segmento de clientes y gracias a ello, el target, de esa manera se podrá adaptar la prestación del servicio y las acciones de marketing.
- Se mejorará el seguimiento de las acciones de promoción planificadas.
- Se podrá microsegmentar según el valor del huésped en relación a:
Frecuencia / volumen de compra.
Rentabilidad / tarifa medio.
Evolución / vida media.
- Apoyará las operaciones de servicio a clientes al poner la información de los huéspedes a disposición del personal del hotel que la necesite.
- Aumentar la eficacia comercial mediante una correcta selección de clientes potenciales a futuro.
- Identificar clientes potenciales de alta probabilidad, rentabilidad y volumen, en base a la similitud de sus perfiles con los mejores clientes actuales.

A continuación, presentamos una propuesta de información comercial a incluir en la base de datos del hotel.

Persona natural	Persona Jurídica
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre, dirección, sexo. ❖ Fecha de nacimiento. ❖ Idioma. ❖ Email, teléfono, sms, celular, canal preferido. ❖ Profesión, hobbies, temas de interés. ❖ ¿Qué valora cuando compra? ❖ Relaciones con otros clientes potenciales o ex - clientes. ❖ Poder de prescripción. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implicaciones en la decisión de compra (nivel de decisión). ❖ Secretarías / personas de acceso. ❖ Evolución profesional. ❖ Funciones y cargo. ❖ Grupo empresarial al cual pertenece. ❖ Aniversario de la empresa. ❖ Empresas relacionadas (proveedores, clientes)

Elaboración: Propia

5.3 La Comunicación con los huéspedes

Dicha comunicación consiste en diseñar toda una serie de acciones para informar al huésped y también para escuchar a ellos, utilizando todos los canales posibles y reducir las posibilidades de error.

Dirigiéndose a los huéspedes de forma personalizada oportuna e inteligente. Cabe señalar que las diversas herramientas de comunicación elegidas son orientadas a hoteles 03 estrellas, por su bajo costo que genera la aplicación de ellas.

Respondiendo adecuada y rápidamente a sus comentarios o quejas para recuperar a tiempo a los insatisfechos antes que sea tarde.

A continuación presentamos diversas herramientas a escoger para enviar el mensaje al público objetivo en cuestión.

Relación de equipo de ventas / clientes.
Newsletter (Boletín electrónico)
Blogs del hotel.
Página web responsive.
Apps (aplicaciones)
Redes Sociales: Facebook / Twitter / LinkedIn / Instagram.
Acciones de marketing directo.
Linea 0800.
Call center.
Código QR(promociones push / pull)
Sms a móviles / whatsapp.
CD – Room.
Cartas / llamadas de agradecimiento.
Acciones de bienvenida.
Ofertas especiales (cuponerías)
Felicitación aniversarios / fechas especiales.

Beneficios de informar y escuchar al huésped:

- Se dará una excelente imagen del hotel.
- Se podrá fomentar una mayor vinculación entre el huésped y la empresa hotelera.
- Incrementar posiblemente las ventas repetitivas.
- Fomentar la venta cruzada introduciendo nuevos servicios como spa, gym, alquiler de audio guías, tour, entre otros.

De la misma forma, las ventajas de escuchar a los huéspedes consistirá en:

- Lograr una información que genere valor al hotel, para mejorar nuestra comercialización, permitiendo tener un sistema de mejora continua de nuestros servicios.
- Adaptarnos a nuevas necesidades y expectativas de los huéspedes que hoy en día son más volátiles.
- Conocer mejor sus gustos y preferencias en el tiempo.
- Detectar clientes insatisfechos y tener la posibilidad de recuperarlos.

Esta investigación nos ha permitido entender que la clave para construir vínculo emocional es aprovechar los momentos adecuados. Es por ello que debemos conocer estos momentos y aprovecharlos, y los hoteles deberían de emplear estrategias de penetración de mercado teniendo como tácticas enviar **emailing, encuestas virtuales, o seguir los comentarios en los recomendadores como tripadvisor, booking entre otros, llamadas de agradecimiento** sobre todo cuando el huésped nos ha realizado alguna sugerencia o queja, pero se debe tener cuidado de no invadir la privacidad del cliente con abusar de email.

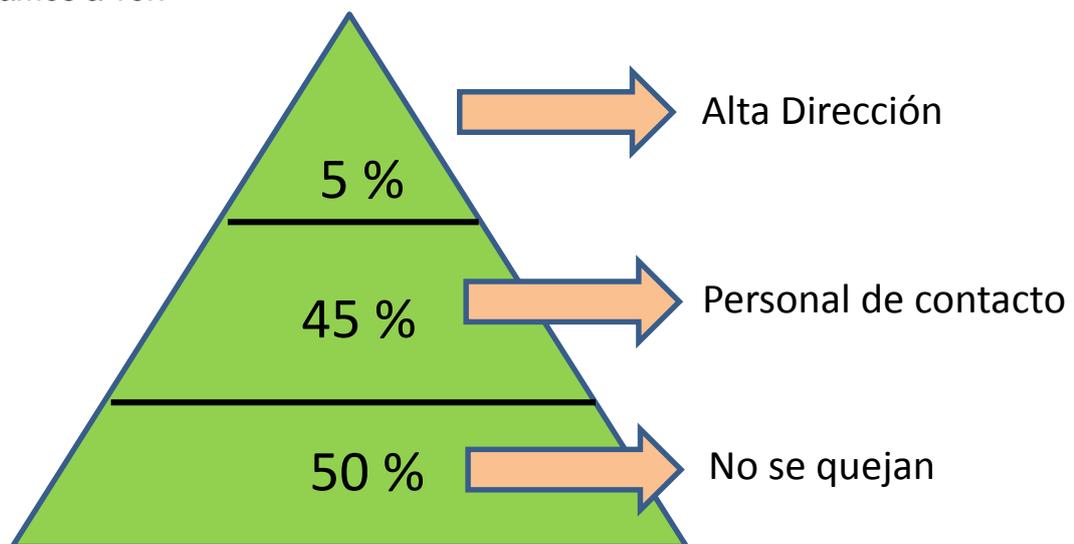
Otra forma podrá ser de realizar **acciones de bienvenida** que señale las ventajas que podrá disfrutar por ser parte de la familia del hotel entre ellas tenemos 20% descuento en el spa, subasta de bebidas en el bar, clases básicas de maridaje, el ABC de la coctelería peruana, clínica y talleres de cocina criolla, novoandina, selvática, visita al mercado de San Pedro, entre otras tácticas.

Felicitaciones puntuales de aniversarios, que no se limiten a una tarjetita con firma preimpresa, o al envío de un email frío. Al contrario, una felicitación sincera, claro está si existe una relación.

Cabe recalcar que para que estas acciones generen valor al huésped o al operador turístico, deben ser de alto interés, periódicas o puntuales sin ser excesivas, lo más personalizado posible.

5.4 Tener un sistema para detectar y poder recuperar clientes insatisfechos

Para ello se deberá diseñar diversos canales para conocer y detectar posibles causas de insatisfacción referente a la hospitalidad en el hotel, permitiendo adelantarse al máximo para intentar evitar que el huésped se lleve una mala imagen, lo publique en Tripadvisor, o genere una queja con su operador turístico. Se tiene que tener presente que uno de los errores más frecuentes es pensar que un huésped insatisfecho siempre que quejará, existe un estudio efectuado por la consultora *Technical Assistance Reserarch Programs, Inc. (TARP)* en Estados Unidos, que diseñó una propuesta de las reacciones del consumidor frente a las quejas, la cual pasamos a ver:



Fuente: TARP

Para detectar las fallas en el servicio brindado en el hotel se debe de tener políticas claras en la empresa y debemos analizar sus causas de dichas quejas creando canales de atención inmediata, entrenando al personal permanentemente, para que proactivamente facilite al huésped comunicar su queja, y al mismo tiempo sepa reaccionar de forma adecuada ante ella.

Además se debe crear indicadores de satisfacción que analice toda la cadena de valor del hotel, sobre todo en los factores críticos del éxito.

Algunas propuestas de indicadores:

- % de reclamaciones de quejas en clientes.
- N° de reuniones de círculo de calidad.
- N° de sugerencias por trabajador.
- Costo de la calidad / ventas.
- Ventas período t – ventas período t-1.
- Ventas cruzadas (facturación por huésped)
- Incremento en la Cuota de *market share*.
- N° de operadores turísticos que repiten la reserva.
- N° reclamaciones atendidas / N° de reclamaciones recibidas.
- Reducción de números de contactos.

También se puede considerar crear un sistema de escucha activa con el personal de primera línea (*front desk, guest relations, jefe de a&b, ama de llaves, entre otros*) para que puedan realizar la pregunta de la semana y así fomentar una campaña interna de escucha activa.

5.5 Crear eventos y programas especiales

Se deberá definir y diseñar todo tipo de detalles, atenciones o actividades culturales, profesionales que pretendan siempre vincular al huésped con el hotel, en ese mismo sentido, vincular al agente de reserva de la operadora turística, con la finalidad que permitan un incremento del valor cliente en el tiempo y crear una deuda emocional. Para ello el segmento debe ser identificable y accesible y que genere obviamente volumen en la facturación y valor cliente para el hotel.

Cuando se habla de valor cliente para el hotel, nos estamos refiriendo a cuales son los beneficios tangibles, materiales del mismo.

También se debe proyectar el presupuesto que se piensa utilizar, buscar posibles socios estratégicos para el diseño y la operación del evento.

Hay que definir la cuenta de explotación completa de todas las acciones que se piensan hacer, presupuestando la inversión desglosada por las diferentes partidas y calendarizando el gasto en el año en curso y en los primeros ejercicios.

En el caso de poner en marcha un club, por ejemplo, se deberá estimar porcentajes de canje si emitimos puntos con catálogo de regalos, computando las oportunas reservas contables, y reajustándolas en el tiempo con las consecuencias de impuestos.

También se deberá definir el rendimiento esperado sobre toda la inversión que se piensa efectuar.

Cuando se aplique todas las estrategias del marketing relacional se tendrá que evaluar los efectos de todo lo que se ha realizado para poder tomar decisiones oportunas como mejorar la rentabilidad en las reservas hoteleras, pero hay que recordar que muchas veces se ve reflejado en el mediano y largo plazo, no siempre en el corto plazo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

6.1 Conclusiones:

El Índice de Calidad en el servicio (ICS) que se aplicó a los cuatro hoteles como promedio fue un indicador negativo (-4.12), lo que implica que los huéspedes en estas cuatro empresas hoteleras están extremadamente insatisfecho.

Los hoteles objeto de estudio para poder aplicar el marketing relacional deben mejorar sus procesos en las dimensiones evaluadas en la metodología SERVQUAL: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía y Tangibilidad; solo de esta manera es posible pensar en la fidelización.

El Marketing Relacional bien implementado fortalece y mantiene las relaciones de la empresa con sus clientes sin importar el rubro o tamaño, para lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos, es una metodología probada y sin complejidades, maximizando los recursos disponibles, pero lo fundamental es una planificación estratégica con indicadores que faciliten la toma de decisiones y el control, que es precisamente aquello de lo que adolecen los hoteles indagados.

En los mercados turísticos el marketing transaccional, basado en acciones masivas, deja paso al marketing relacional enfocado en acciones más personalizadas.

La industria hotelera presenta unos rasgos propios ya que se considera un producto-servicio pero que está altamente influida por las opiniones y valoraciones hechas por los huéspedes y operadores turísticos.

Sin información es difícil diseñar estrategias eficaces, por consiguiente tácticas; de aquí que el primer paso consiste en crear sólidos cimientos en nuestra base de datos para complementar la información transaccional, que seguramente tenemos, con elementos relacionales. Su actualización, depuración y explotación serán fundamentales para aspirar al objetivo final.

Algunos clientes son más rentables que otros. Nuestro servicio puede cubrir mejor las necesidades de determinados clientes y el tener clientes no satisfechos y adecuados son probablemente una fuente de costos y conflictos tanto interno como externamente. Consideramos que si se debe aplicar en la gestión de los hoteles sin importar la clasificación y la región donde opera la empresa hotelera.

6.2 Recomendaciones

La presente tesis propone hacer un análisis del marketing relacional como herramienta de mejora continua, abre así la posibilidad de seguir investigando y con ello poder desarrollar otros instrumentos para medir el nivel de confianza que brindan los colaboradores hacia los huéspedes en el hotel.

Se ha identificado la importancia de realizar nuevos estudios al respecto para conocer las expectativas de los huéspedes como base de la calidad en el servicio de los hoteles de tres estrellas.

Es importante considerar las implicaciones de los hallazgos para una mejor toma de decisiones en la gerencia, por ello se ha notado la necesidad de utilizar un nuevo cuestionario para medir las percepciones de los huéspedes respecto a la calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas.

Se recomienda a los gerentes de los hoteles de tres estrellas, implementar mecanismos de evaluación continua de la calidad, con el objeto de direccionar las mejoras en los servicios ofrecidos a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ACERENZA, M. A. (2009) *Competitividad de los Destinos Turísticos*. México: Editorial Trillas.

ALET, JOSEP. (2000) *Marketing Relacional*. Editorial Gestión, Barcelona.

ALFARO, MANUEL (2004) *Temas claves en marketing relacional*. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill.

BARROSO Y MARTIN (1999) *Marketing Relacional*. Madrid: Editorial ESIC.

BERRY, LEONARD (1995) “*Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives*”. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

BROGOWICZ, A.A, DELENE, L.M. & LYTH, D.M. (1990) ‘*A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications*’. *International Journal of Service Industry Management*.

BUZZELL, R.D. and B.T. Gale (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York : the Free Press.

Clark, M. and A. Payne (1994) ‘*Achieving Long-Term Customer Loyalty: A Strategic Approach*’. Annual Marketing Education Group Conference.

CONESA CARALT, Jordi (2012) *Introducción al Business Intelligence*. Editorial UOC – Barcelona.

CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1992) *Measuring service quality: a reexamination and extension*”. New York: *Journal of Marketing*.

CURRY, Adam Curry (2000) *The Customer Marketing Method, How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. New York: The Free Pres

HUETE, L.M. (1997) *Servicios & Beneficios*. Madrid. Deusto

EVANS, J. Y LASKIN, L. (1994) *The relationship marketing process: A conceptualisation and application*". New York: Industrial Marketing Management.

FALCES C., SIERRA, B., BECERRA, A., & BRIÑOL, P. (1999) *Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento*. Madrid Estudios Turísticos.

FICK, G. y RITCHIE, J.R. (1991) *Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry*. New York: Journal of Travel Research Fal.

GETTY, J.; THOMPSON, K. (1994) *The Relationship Between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions*". Journal of Hospitality & Leisure Marketing

GARCIA, G. (2012) *Reflexiones sobre el marketing relacional en la hospitalidad*.

GOLEMAN DANIEL (1998) *La Inteligencia Emocional*. New York: Editorial Kairós.

GRÖNROOS, CHRISTIAN (1984) *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. Management Decision

GRÖNROOS, C. (1984) *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing.

JACKSON, B.B. (1985) *Build customer relationships that last*. Harvard Business Review

KOTLER, P. (2004) *Marketing Management*. New York: Pearson Prentice Hall.

KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C.; PATTON, M.; YOKOYAMA, F. (1991) *Lodgserv: a service quality index for the lodging industry*". Hospitality Research Journal.

- LID, E. (2011) Diccionario Marketing Directo e Interactivo. Barcelona. Editorial.
- LESCANO, L. (2005) La Disciplina del Servicio: Cómo desarrollar una cultura orientada al cliente. Lima. Universidad del Pacífico.
- LLORÉNS, F. J. y FUENTES, M. M. (2005) *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid. Editorial Pirámide.
- MEI, A.W.O.; DEAN, A.; WHITE, C. (1999) *Analysing service quality in the hospitality industry*. Managing Service Quality..
- OLIVER, R. (1981) *Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings*". Journal of Retailing.
- OH, H. (1999) *Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective*. International Journal of Hospitality Management
- OLORUNNIWO, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J (2006) *Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory*". Journal of Services Marketing.
- PALMER, R., LINDGREEN, A, ET VANHAMME, J. (2005) *Relationship Marketing: schools of thoughts and future research directions*. Marketing Intelligence & Planning
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985) *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1988) *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*". Journal of Retailing.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. (1991) *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Retailing

PEPPERS, Don y ROGERS, Martha (2000) *Márketing 1 to 1: una guía ejecutiva para entender e implantar estrategias de Customer Relationship Managemen*. CRM Series Marketing 1 to 1. Sao Paulo: Peppers + Rogers Group.

PRICE, L. L., and ARNOULD, E. J.,(1999) *Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context*. Journal of Marketing

PROMPERU. (2013) Perfil del Turista Extranjero, Lima.

REINARES, Pedro y PONZOA, Jose Manuel (2002) *Marketing Relacional, Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid. Editorial Financial Times-Prentice Hall,

RIDRERSTRALE, Jonas (2000) *El Talento mueve al capital, USA*. Prentice Hall,

RIES, Al (2002) *La Caída de la publicidad*, New York. Editorial Harper Collins,

SALEH, F.; RYAN, C. (1991) *Analysing Service Quality in the Hospitality Industry”*

VALLS, J.F. (2004) *Gestión de empresas de turismo y ocio*. El arte de provocar satisfacción. Barcelona.

VILA, M. (2004) *Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español”*. Departamento de marketing, operaciones y finanzas. ESADE – Universidad Ramón Llull

ANEXOS

Anexo A

Formato SERVQUAL

ELEMENTOS CONFIABILIDAD	MEDICION				
Cuando en el hotel le prometieron algo en cierto tiempo, lo cumplieron.	1	2	3	4	5
Cuando tuvo un problema en el hotel, mostraron un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5
En el hotel sobrepasaron su expectativa del servicio.	1	2	3	4	5
En el hotel le prestaron el servicio, en el tiempo acordado.	1	2	3	4	5
En el hotel, realizaron sus registros y salidas sin errores.	1	2	3	4	5
ELEMENTOS RESPONSABILIDAD	MEDICION				
Le informaron en el check-in con sinceridad acerca de todas las beneficios del servicio.	1	2	3	4	5
Recibió un servicio rápido y ágil de los trabajadores del hotel.	1	2	3	4	5
Los trabajadores del hotel siempre demostraron estar dispuestos a ayudar a los huéspedes.	1	2	3	4	5
En el hotel aunque estuvieron demasiado ocupados, respondieron rápidamente a las preguntas de los huéspedes.	1	2	3	4	5
ELEMENTOS SEGURIDAD	MEDICION				
Usted como huésped confió en los trabajadores del hotel.	1	2	3	4	5
Sintió seguridad durante su estadía en el hotel.	1	2	3	4	5
Los trabajadores del hotel siempre fueron amables.	1	2	3	4	5
Los trabajadores del hotel recibieron el apoyo adecuado del hotel para hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5
ELEMENTOS EMPATIA	MEDICION				
Recibió una atención individualizada como cliente.	1	2	3	4	5
Los trabajadores del hotel conocieron sus necesidades específicas como clientes.	1	2	3	4	5
Los trabajadores del hotel buscaron lo mejor para sus intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5
Los trabajadores del hotel tienen una apariencia pulcra y agradable.	1	2	3	4	5
ELEMENTOS TANGIBILIDAD	MEDICION				
En el hotel cuenta con todos los equipos y tecnologías para el disfrute de mis vacaciones.	1	2	3	4	5
Las habitaciones del hotel son cómodas y visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
Las habitaciones cuentan con todos los servicios necesarios para sentirme comodo durante mi estadia	1	2	3	4	5
Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) son visualmente atractivos y claros.	1	2	3	4	5
El servicio de restaurante ofrece comida de calidad con menus variados y equilibrados nutricionalmente	1	2	3	4	5

De 1 a 5 donde 1 (Totalmente insatisfecho) y 5 (Totalmente satisfecho)

Anexo B

Guion de entrevista a Gerente General de SHP.

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar:

Preguntas:

- A. ¿Cuántos años en la gestión, en la hotelería? Cuéntenos su experiencia
- B. ¿Se tiene un diagnóstico de la hotelería en el Perú, para conocer algunas dificultades operativas?
- C. En relación a la gestión del conocimiento en la hotelería ¿Cuáles son las principales dificultades?
- D. ¿Cree Usted importante la utilización del marketing relacional como estrategia de negocio en la hotelería?
- E. ¿Considera que los hoteles aplican el marketing relacional?
- F. Las cadenas Hilton, Marriot, cuenta con un programa CRM, cree usted que nuestros hoteles a nivel nacional están en desventajas por ello.
- G. Considera beneficioso que usted aplique el marketing relacional como estrategia de negocios.
- H. ¿Conoce usted, en Perú, algunos hoteles que estén aplicando el CRM como estrategia de negocios?
- I. ¿Cuál es la situación de los hoteles de 3 estrellas, en relación a la Gestión Relacional?
- J. ¿Qué beneficios estratégicos trae para un hotel el marketing relacional, CRM?
- K. ¿Considera importante el programa de Fidelización al cliente?

Anexo C

Guion de entrevista a especialista en publicidad

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar:

Preguntas:

- A. ¿Qué opinión le merece la publicidad en el posicionamiento de las empresas?
- B. ¿Cree usted que la publicidad requiere de un cambio de enfoque?
- C. ¿Cree usted importante el marketing relacional en la gestión de las empresas?
- D. ¿Qué entiende usted por CRM?
- E. ¿Considera usted importante la automatización de la cartera de clientes?
- F. ¿Las empresas de su cartera, manejan estrategias de marketing relacional?
- G. ¿Cree usted importante la valoración de los clientes dentro de las empresas de turismo ¿ En hoteles?
- H. ¿Cree usted que el cambio cultural de los hoteles deben enfocar una estrategia de fidelización?
- I. ¿Es muy difícil convencer a los gerentes de que es más importante aumentar la cuota del cliente que la participación de mercado?

Anexo D

Guion de entrevista a Gerente Comercial de Hotel

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar:

Preguntas:

1. ¿Cuántos años en la gestión del hotel? Cuéntenos su experiencia
2. ¿Cuál es su proyección o visión del grupo hotelero?
3. ¿Conoce usted algún diagnóstico de la hotelería en el Perú, donde se detalle las principales debilidades de la operación de los hoteles?
4. En relación a la gestión del conocimiento de su empresa ¿cuáles son las principales dificultades?
5. ¿Qué opinión tiene usted del marketing relacional como estrategia de negocios?
6. ¿Cree usted importante la utilización del marketing relacional como estrategia de negocio en la hotelería?
7. ¿Considera que los hoteles aplican el marketing relacional?
8. Las cadenas Hilton, Marriot, cuenta con un programa CRM, cree usted que nuestros hoteles a nivel nacional están en desventajas por ello.
9. ¿Se conoce el market share de los hoteles a nivel gremial?
10. ¿Conoce usted, en Perú, algunos hoteles que estén aplicando el CRM como estrategia de negocios?
11. ¿Qué caso puedes compartir en el que se haya evidenciado un impacto real (y medible) en los resultados del hotel? ¿Puede comentar alguna cifra al respecto?
12. ¿Cuál es la situación de los hoteles de 3 estrellas, en relación a la Gestión Relacional en Cusco?
13. ¿Qué beneficios estratégicos trae para un hotel el marketing relacional, y el CRM?
14. ¿Considera importante el programa de Fidelización al cliente?
15. ¿Para el hotel, cree importante la inversión de activos intangibles?

Anexo E

Registro de Hoteles 03 estrellas del Cusco

RAZON SOCIAL	RUC	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	UBIGEO	TELEFONO 1	TELEFONO 2	MAIL	WEB	HABITACIONES/MESAS	PLAZAS/SILLAS	GRUPO	CLASE	TIPO	CATEGORIA	
Madge Soria Norma Beatriz	10093601063	Amerindia	Clle Chaparro Nro. 170	Cusco/Cusco/Cusco	84255092		amerindiahotel@amerindiahotel.com	www.amerindiahotel.com		21	42	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
San Francisco Inversiones Sociedad Anonima Cerrada - San Francisco S.A.C.	20450511707	Amerinka Boutique Hotel	Clle Marquez- Nro. 272 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 224999		amerinka@amerinka.com	www.amerinka.com		30	48	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Apu'S Dream E.I.R.L.	20527555575	Apu'S Dream E.I.R.L.	Clle Collacalle Nro. 310	Cusco/Cusco/Cusco	221521		reservas@apusdream.com	www.apusdream.com		0	0	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Bocangel Calderon Fidel	10238090097	Cahuide	Clle Saphi Nro. 845	Cusco/Cusco/Cusco	222771		hotelcahuide@mixmail.com	www.hotelcahuide-cusco.com		40	112	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Catedral	Clle Santa Catalina Angosta Nro. 149	Cusco/Cusco/Cusco	233661		recep-catedral@casa-andina.com	www.casa-andina.com		0	0	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Koricancha	Clle San Agustin- Nro. 371 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 252633		rhamorro@casa-andina.com	www.casa-andina.com		0	0	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic San Blas	Clle Chihuampata- Nro. 278 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 263694		rhamorro@casa-andina.com	www.casa-andina.com		0	0	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Private Collection Cusco	Pza. Plazoleta De Limaqampa Chico Nro. 473 -	Cusco/Cusco/Cusco	232610		ventas@nexushoteles.com	www.casa-andina.com		0	0	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Kenamaris E.I.R.L.	20490149539	Cusco Kenamari	Av. Pardo Nro. 769 Int. B -	Cusco/Cusco/Cusco	084 223685		reservaskenamari@hotmail.com	www.cuscokenamarihotel.com		21	32	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Inversiones Continente Srltda.	20347087620	Cusco Plaza li	Clle Saphy 486 Nro. 486- Ci. Con Puerta De Servicios Hacia Calle Tecscocha	Cusco/Cusco/Cusco	263000		hucoplaza@terra.com.pe	www.cusoplazahotels.com		48	84	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Corporacion Allende Montoya S.A.C.	20490179527	Don Bosco	Av. Don Bosco -	Cusco/Cusco/Cusco	084 260261		reservas@donboscohotel.com	www.donboscohotel.com		20	42	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Hoteles Garcilaso E.I.R.L	20450687490	Hotel Garcilaso li	Clle Garcilaso Nro. 285	Cusco/Cusco/Cusco	084-227951		reservas@hotelgarcilaso.com	www.hotelesgarcilaso.com		26	45	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Hotel Inka Andina E.I.R.L	20527658978	Hotel Inka Andina	Clle Belen Nro. 494 Int. 2 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 241727		inkaandina_crismar@hotmail.com	www.inkaandina.com		21	34	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Koyllur Inn E,I,R,Ltda.	20528039775	Hotel Koyllur	Clle Pumapaccha- Nro. 243 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 245118		koyllur_cusco@hotmail.com	www.koyllurhotel.pe		22	45	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Inversiones New Marqueses Eir Ltda	20527248133	Marqueses	Clle Garcilaso Nro. 256 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 257819		reserva@hotelmarqueses.com	www.hotelmarqueses.com		32	70	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	20455891702	Maytaq Wasi	Clle Santa Catalina Ancha Nro. 342	Cusco/Cusco/Cusco	224291		reservas@maytaqhotel.com	www.maytaqhotel.com		21	35	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Yawata E.I.R.L.	20527326622	Midori	Clle Ataud 204 Nro. 204- Ci. Centro Historico	Cusco/Cusco/Cusco	084 248144		midori@reserva@hotmail.com	www.midori_cusco.com		20	33	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Suizo Peruana De Hoteleria Eirl	20358071954	Mirador Los Apus	Clle Atoqsaycuchi Nro. 515	Cusco/Cusco/Cusco	264243		info@osapushostal.com	www.losapushotel.com		24	31	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Hoteles Sur S.A.C.	20442053431	Ruinas	Clle Ruinas Nro. 472	Cusco/Cusco/Cusco	260644		ruinas@mail.interplace.com.pe	www.hotelruinas.com		46	67	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Rumi Punku Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	20527566429	Rumi Punku	Clle Choquechaca Nro. 339	Cusco/Cusco/Cusco	221102		info@rumipunku.com	www.rumipunki.com		13	23	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Misky Samal Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	20527372144	Samay	Av. San Martin Nro. 206- Ci. Colindante Con Av. Ejercito-	Cusco/Cusco/Cusco	236000		gerencia@samayhotel.com; reservas@samaihotel.com	www.samayhotel.com		70	140	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
San Agustin Internacional S.A.C	20513278293	San Agustin Internacional	Clle Maruri Nro. 390 -	Cusco/Cusco/Cusco	231001		administracioncusco@hotelsanagustin			77	130	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
The Ashiana Empresa Individual De Responsabilidad Limitada-The Ashiana E.I.R.L.	20490639625	San Pedro	Clle Ccscaparo 116 Nro. 116- Ci. Calle Ccscaparo 116	Cusco/Cusco/Cusco	228181		info@hotelsanpedro.com.pe	www.hotelsanpedro.com.pe		31	54	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Inmobiliaria De Turismo S A	20136847237	Sonesta Posada Del Inca Cusco	Clle Portal Espinar Nro. 108	Cusco/Cusco/Cusco	227061		reservasarequipa@sonestaperu.com; sales@sonestaperu.com	www.sonesta.com/peru_cusco/		23	45	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Terra Andina Hotel Sac	20527393737	Terra Andina	Clle Union Nro. 184 -	Cusco/Cusco/Cusco	229848		reservas@terraandinahotel.com;gerencia@terraandinahotel.com			0	50	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Hoteleria Peruana S.A.C.	20536047906	Tierra Viva (Saphy)	Clle Saphy Nro. 766 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 245858		info@tierravivahoteles.com	www.tierravivahoteles.com		20	30	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Hoteleria Peruana S.A.C.	20536047906	Tierra Viva (Suecia)	Clle Suecia Nro. 345- Ci. Cusco	Cusco/Cusco/Cusco	084 245858		info@tierravivahoteles.com	www.tierravivahoteles.com		20	26	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas
Inversiones Generales La Union S.R.Ltda	20357642672	Vilandre	Av. El Sol Nro. 910 -	Cusco/Cusco/Cusco	240474		hotelvilandre@terra.com.pe			30	69	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	3 Estrellas	Hotel 3 Estrellas

Anexo E

Registro de Hoteles 03 estrellas del Cusco

RAZON SOCIAL	RUC	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	UBIGEO	TELEFONO 1	TELEFONO 2	MAIL	WEB	HABITACIONES/MESAS	PLAZAS/SILLAS	GRUPO	CLASE	TIPO	CATEGORIA
Hoteleria Cusco S.A.	20114673774	Costa Del Sol Ramada Cusco	Clle Santa Teresa Nro. 344 -	Cusco/Cusco/Cusco	227691		gerencia@picoaga.com	www.picoagahotel.com	72	130	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	4 Estrellas	Hotel 4 Estrellas
Sociedad Hotelera Del Sur S.A.	20520181459	Sonesta Hotel Cusco	Av. El Sol Nro. 954	Cusco/Cusco/Cusco	581200		sonestacusco@sonestaperu.com	www.sonestaperu.com	70	117	Establecimientos De Hospedaje	Hotel	4 Estrellas	Hotel 4 Estrellas

Anexo: F

LOGROS DE CASA ANDINA



Fotos profesionales



81 fotos de viajeros

Ingresas fechas para obtener los mejores precios

Llegada Salida

Mostrar precios

88 % 

En el puesto n.º22 de 195 hoteles en Lima

 417 Opiniones

 Certificado de Excelencia 2013

Una opinión reciente



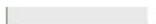
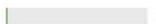
"Volveré ... sin lugar a Dudas."

 Se escribió una opinión 5 días atrás

Mauricio V

417 personas escribieron una opinión sobre este hotel

[Escribe una opinión](#)

Calificación de viajeros	Opiniones para	Resumen de calificaciones
<p>Excelente  166</p> <p>Muy bueno  201</p> <p>Regular  36</p> <p>Malo  9</p> <p>Pésimo  5</p>	<p> Familias 63</p> <p> En pareja 153</p> <p> Solo 27</p> <p> De negocios 71</p>	<p>Ubicación </p> <p>Calidad del descanso </p> <p>Habitaciones </p> <p>Servicio </p> <p>Mejor precio </p> <p>Limpieza </p>

Hoteles similares...

- 

Casa Andina Private Collection - Miraflores
 872 opiniones
 Lima, Región Lima

Mostrar precios
- 

Casa Andina Classic - Miraflores Centro
 337 opiniones
 Lima, Región Lima

Mostrar precios
- 

Casa Andina Classic - Miraflores San Antonio
 220 opiniones
 Lima, Región Lima

Mostrar precios

Anexo G: Redes Sociales

*Una de las 30 cadenas hoteleras a nivel mundial
que un turista debe visitar*

Budget Travel



Casa Andina Hotels

A 124 111 personas les gusta esta página · 3342 personas están hablando sobre esto

Me gusta Suscribirse Mensaje

Hotel · Hotel · Alojamiento de cama y desayuno
(01) 2139718
Siempre abierto

Información – Sugerir una edición

Fotos iReserva aquí Instagram Regístrate

5



Casa Andina Hotels Me gusta ▾

Me gusta

👍 "Me Gusta" y personas que están hablando de esto

Personas que están hablando de esto

3342

Total de clics en "Me gusta"

124 115

Estadísticas de la página

5 de enero de 2014

Semana más popular [?]

3204 fotos

Fotos etiquetadas aquí [?]

● Personas que están hablando de esto

● Nuevos "Me gusta" por semana

Lima, Perú

Ciudad más popular [?]

1 de diciembre de 2013

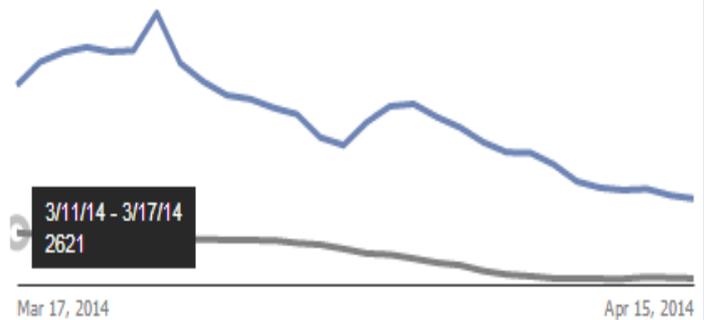
Semana con más visitas (56 personas) [?]

25-34 años

Grupo de edad más popular [?]

2 personas

Grupo más grande [?]



Casa Andina Hotels
@CasaAndinaHotel
Casa Andina is a Peruvian-owned and -operated hotel group.
Peru - casa-andina.com

TWEETS: 3 216 | SIGUIENDO: 2 005 | SEGUIDORES: 3 393

[Seguir](#)

Tweets

Casa Andina Hotels @CasaAndinaHotel · 8 h
Kayac en Valle Sagrado, una de las aventuras que no te puedes perder.
#Turismo #aventura #DestinoCA... [instagram.com/p/m0pLfVr8TM/](https://www.instagram.com/p/m0pLfVr8TM/)

Abrir [Responder](#) [Retwittear](#) [Favorito](#) [Más](#)

